

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

TRABALHO FEMININO NO SETOR DE *CALL CENTER*

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para a obtenção de carga horária na disciplina CNM5420 – Monografia.

Por : Beatriz Silva Pellicciotti

Orientador: Prof.(a): Carmen Rosário O.G. Gelinski

Área de Pesquisa: Economia do Trabalho

Palavras – chaves: 1. *Call Center*

2. Trabalho Feminino

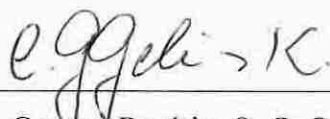
3. Crescimento Profissional

Florianópolis, fevereiro de 2007.

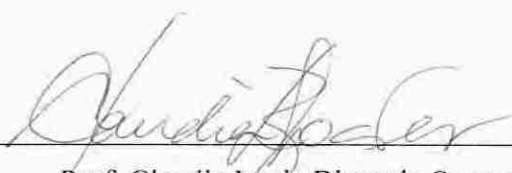
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 8,5 à aluna Beatriz Silva Pellicciotti na Disciplina CNM5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

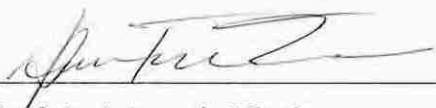
Banca Examinadora:



Prof. Carmen Rosário. O. G. Gelinski



Prof. Claudia Lucia Bisaggio Soares



Prof. José Antonio Nicolau

AGRADECIMENTOS

É difícil saber a quem devo agradecer primeiro, todos os citados abaixo e até mesmo as pessoas que esqueci, agradeço a ajuda e a força do fundo do meu coração. Com isso começarei os agradecimentos.

Primeiro a minha mãe que sempre esteve ao meu lado em todos os momentos bons e difíceis, nas dores e nas alegrias, que sempre me apoiou e me aconselhou com todo seu carinho. Mãe, te amo!

Ao meu pai, que de onde quer que ele esteja, com certeza estou realizando seu grande sonho, que me era ver formada.

Ao Reinaldo meu grande amor e amigo, que sempre me apoiou. Obrigada amor por ter imprimido tantos trabalhos. Desculpe por ter ficado tantos finais de semana de castigo sem sair de casa, neste período em que estava realizando a monografia, sei que não foi um ano muito bom para nós, mas no final deu tudo certo. Vê se não me dá mais sustos de moto. TE AMO PATO!

A minha irmã por ter me emprestado o *notebook* quando o computador quebrou. Ao meu cunhado por ter arrumado varias vezes o computador.

Aos meus colegas de trabalho que me substituíram, quando precisava folgar para fazer trabalhos e estudar para as provas. Especialmente ao meu grande amigo Ricardo que agüentou várias mudanças de madrugada, sozinho para me poupar.

Ao meu gerente e amigo Mateus por acreditar no meu potencial e pela grande ajuda para realizar a pesquisa na empresa. Obrigada pelo apoio.

Especialmente a professora orientadora Carmem, pela grande compreensão com meus problemas. Agradeço pelo incentivo e pela confiança em mim depositada.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIACÕES.....	VI
LISTA DE ANEXOS.....	VII
LISTA DE FIGURAS.....	VIII
LISTA DE GRÁFICOS.....	IX
LISTA DE QUADROS.....	X
LISTA DE TABELAS.....	XI
RESUMO.....	XII

CAPÍTULO I

1. TRABALHO FEMININO NO SETOR DE <i>CALL CENTER</i>	13
1.1 Introdução.....	13
1.2 Problemática.....	14
1.3 Objetivos.....	14
1.3.1 Geral.....	14
1.3.2 Específicos.....	14
1.4 Metodologia.....	15

CAPÍTULO II

2. TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO.....	19
2.1 Transformações no modo de organização da produção.....	19
2.1.1 Modo de Produção em Massa.....	20
2.1.2 Modo de Produção Flexível.....	22
2.2 Mudanças no mercado de trabalho.....	24
2.3 Mulher no Mercado de Trabalho.....	26

CAPÍTULO III

3. PARTICIPAÇÃO FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO.....	31
3.1 Evolução da participação da mulher no mercado de trabalho no Brasil de 2001 a 2005.....	31
3.2 Diferença dos rendimentos entre homens e mulheres.....	32
3.3 Comparação do nível de instrução e desigualdade salarial entre mulheres e homens.....	35

CAPÍTULO IV

4. CARACTERIZAÇÃO SETOR DE <i>CALL CENTER</i> NO BRASIL.....	38
4.1 Formação e evolução do Setor de <i>Call Center</i>	38
4.1.1 Terceirização do Setor de <i>Call Center</i>	40
4.2 Características do Setor de <i>Call Center</i>	43
4.3 Profissionais do Setor de <i>Call Center</i>	45
4.4 Auto-Regulação.....	49

CAPÍTULO V

5. POSSIBILIDADE DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL DAS OPERADORAS DE TELEMARKETING.....	52
5.1 Qualificação e Crescimento Profissional.....	52
5.2 Características da Empresa e ações para promover o crescimento pessoal e profissional das Operadoras de Telemarketing.....	55
5.3 Descrição da Pesquisa	61
5.3.1 Perfil dos colaboradores entrevistados.....	62
5.3.2 Expectativas de crescimento Profissional das Operadoras em Relação aos Operadores e as Outras Áreas da Empresa.....	71
5.3.3 Busca dos colaboradores por qualificação profissional.....	77
5.3.4 Satisfação com o trabalho.....	78
5.3.5 Motivos que levou a escolher o setor de <i>Call Center</i> para trabalhar.....	82

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	84
REFERÊNCIAS.....	87
ANEXOS.....	91

LISTA DE ABREVIACÕES

PA – Posição de Atendimento

RH – Recursos Humanos

VOIP – Voz sobre IP

IP – Protocolo de Internet (*Internet Protocol*)

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1-Questionário da pesquisa aplicada aos funcionários da Softway Contact Center...	91
ANEXO 2-Regulamento do Programa de Auto-Regulação do Setor de Relacionamento Probare e Código de Ética	93

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma Geral da Softway Contact Center.....	56
Figura 2: Softway Unidade Vergueiro.....	57
Figura 3: Softway Unidade Jundiaí.....	57
Figura 4: Softway Unidade Florianópolis Praça XV.....	57
Figura 5: Softway Unidade Florianópolis Dib Mussi.....	57
Figura 6: Softway Unidade Campo Belo.....	57

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1: Evolução do Mercado de Trabalho no Brasil de 2001 a 2005.....	31
Gráfico 3.2: Ocupados por Setor e Sexo no Brasil em 2005.....	32
Gráfico 3.3: Nível de Escolaridade entre Homens e Mulheres no Brasil em 2005.....	36
Gráfico 4.1: Índice de Terceirização de PA's no Brasil de 2004 a 2005.....	42
Gráfico 4.2: Evolução do Mercado de Call Center no Brasil entre 2004 e 2005.....	43
Gráfico 5.3.1: Faixa Etária dos funcionários da Operação, Softway (2007).....	63
Gráfico 5.3.2: Faixa Etária dos funcionários das Outras Áreas da Softway (2007).....	64
Gráfico 5.3.3: Escolaridade dos funcionários da Operação, Softway (2007).....	65
Gráfico 5.3.4: Escolaridade dos funcionários das Outras Áreas da Empresa, Softway (2007).....	66
Gráfico 5.3.5: Estado Civil dos funcionários da Operação, Softway (2007)	67
Gráfico 5.3.6: Estado Civil dos funcionários das Outras Áreas da Empresa, Softway (2007).....	68
Gráfico 5.3.7: Tempo que os operadores trabalham na Softway (2007).....	69
Gráfico 5.3.8: Tempo que os funcionários das outras áreas trabalham na Softway (2007).....	70
Gráfico 5.3.9: Expectativa de crescimento profissional dos funcionários da operação, Softway (2007).....	72
Gráfico 5.3.10: Expectativa de crescimento profissional dos funcionários das outras áreas, Softway (2007).....	73
Gráfico 5.3.11: Expectativa de crescimento profissional dos funcionários da operação no mercado de trabalho, Softway (2007).....	74
Gráfico 5.3.12: Expectativa de crescimento profissional dos funcionários das outras áreas da empresa no mercado de trabalho, Softway (2007)	75
Gráfico 5.3.13: Funcionários que participaram de seleção interna Relação entre Mulheres e Homens, Softway (2007).....	76
Gráfico 5.3.14: Motivo para não participar de seleção interna Relação entre Mulheres e Homens, Softway (2007).....	77
Gráfico 5.3.15: Busca por qualificação profissional, Relação entre homens e mulheres, Softway (2007).....	77
Gráfico 5.3.16: Tipos de cursos qualificação escolhidos, Relação entre homens e mulheres, Softway (2007).....	78
Gráfico 5.3.17: Nível de satisfação dos funcionários da operação, Softway (2007).....	79
Gráfico 5.3.18: Nível de satisfação dos funcionários das outras áreas da Softway (2007).....	79
Gráfico 5.3.19: Nível de satisfação com as oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela empresa, Relação entre homens e mulheres, Softway (2007).....	80
Gráfico 5.3.20: Nível de satisfação com as condições de trabalho, Relação entre homens e mulheres, Softway (2007).....	80
Gráfico 5.3.21: Nível de satisfação da relação entre colegas e superiores, Relação entre homens e mulheres, Softway (2007)	81
Gráfico 5.3.22: Nível de estabilidade no emprego. Relação entre homens e mulheres, Softway (2007).....	82
Gráfico 5.3.23: Motivo que levou a trabalhar no setor de <i>Call Center</i> . Relação entre homens e mulheres, Softway (2007).....	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 4.1: Principais diferenças entre o atendimento receptivo e ativo.....	44
Quadro 4.2: Principais profissionais envolvidos em um <i>Call Center</i>	45
Quadro 4.3: Perfil e Habilidades do Gerente de Atendimento.....	47
Quadro 4.4: Perfil e Habilidades do Supervisor.....	47
Quadro 4.5: Responsabilidades Perfil e Habilidades do Operador.....	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Universo e amostra da pesquisa realizada na Softway em 2007.....	16
Tabela 3.1: População economicamente ativa, por sexo e rendimento médio mensal na região urbana do Brasil, 2005.....	33
Tabela 3.2: Rendimento dos ocupados e ocupadas por setor de atividade Brasil – 2005.....	34
Tabela 5.3: Universo da Pesquisa realizada na Softway em 2007.....	36
Tabela 5.3.1: Faixa Etária dos funcionários da Operação. Relação entre Mulheres e Homens, Softway – 2007.....	62
Tabela 5.3.2: Faixa Etária dos funcionários das Outras Áreas. Relação entre Mulheres e Homens, Softway – 2007.....	64
Tabela 5.3.3: Escolaridade dos funcionários da Operação. Relação entre Mulheres e Homens, Softway – 2007.....	65
Tabela 5.3.4: Escolaridade dos funcionários das Outras Áreas. Relação entre Mulheres e Homens, Softway – 2007.....	66
Tabela 5.3.5: Estado Civil dos funcionários da Operação. Relação entre Mulheres e Homens, Softway – 2007.....	67
Tabela 5.3.6: Estado Civil dos funcionários das Outras Áreas. Relação entre Mulheres e Homens, Softway – 2007.....	68
Tabela 5.3.7: Tempo de Trabalho dos funcionários da Operação. Relação entre Mulheres e Homens, Softway – 2007.....	70
Tabela 5.3.8: Tempo de Trabalho dos funcionários das Outras Áreas. Relação entre Mulheres e Homens, Softway – 2007.....	71
Tabela 5.3.9: Expectativa de crescimento profissional na empresa dos funcionários da Operação. Relação entre Mulheres e Homens, Softway -2007.....	72
Tabela 5.3.10: Expectativa de crescimento profissional na empresa dos funcionários das Outras Áreas. Relação entre Mulheres e Homens, Softway – 2007.....	73
Tabela 5.3.11: Crescimento profissional no mercado de trabalho dos funcionários da Operação. Relação entre Mulheres e Homens, Softway – 2007.....	74
Tabela 5.3.12: Crescimento profissional no mercado de trabalho das Outras Áreas da empresa. Relação entre Mulheres e Homens, Softway – 2007.....	75

RESUMO

PELLICCIOTTI, Beatriz Silva. **Trabalho Feminino no Setor de *Call Center***. 2007, 135 páginas. Ciências Econômicas. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Nas últimas décadas as relações de trabalho sofreram e estão sofrendo alterações que se refere à inserção da mulher no mercado de trabalho. O trabalho feminino que é majoritariamente utilizado no setor de serviços por se tratar de uma mão-de-obra mais qualificada e por possuir competências diferentes da mão-de-obra masculina, como as competências voltadas para o gerenciamento de pessoas. Um ramo do setor de serviços que utiliza basicamente mão-de-obra feminina para a maioria das funções é o setor de *Call Center*. O presente estudo tem como objetivo caracterizar o trabalho feminino no setor de *Call Center*, para isso, foi realizada uma revisão na literatura sobre as transformações no mundo do trabalho; foi analisada a evolução da participação feminina no mercado de trabalho brasileiro de 2001 a 2005; foi feita uma caracterização do setor de *Call Center*; e foi realizado um estudo de caso em uma empresa de *Call Center* de Florianópolis, visando caracterizar o perfil dos operadores de telemarketing, verificando as possibilidades de crescimento profissional que o setor possibilita. A pesquisa caracteriza-se como descritiva na medida em que busca levantar dados sobre o trabalho feminino no setor de *Call Center* e assume a forma de estudo de caso. O universo da pesquisa limitou-se a uma grande empresa de *Call Center* de Florianópolis a Softway Contact Center, Unidade Praça XV, com aproximadamente 1228 funcionários. O levantamento de dados permitiu caracterizar o perfil dos operadores de *Call Center* que é na maioria formado por mulheres (70% dos funcionários do *Call Center* são do sexo feminino), muito jovens com menos de 24 anos, e com segundo grau completo, a maior parte das entrevistadas estão satisfeitas com o trabalho que realizam e com a possibilidade de crescimento profissional que o setor possibilita, por se tratar de pessoas muito jovens, utilizam o setor de *Call Center* como porta de entrada para o mercado de trabalho. Este setor permite um grande crescimento profissional através da possibilidade de estudar, por se tratar de um emprego de 6 horas e no caso da Softway por possuir a Universidade Corporativa e adquirindo experiência profissional que o mercado de trabalho exige.

Palavras-chaves: Call Center, Trabalho Feminino e Crescimento Profissional.

CAPÍTULO I

1.1 Introdução

O estudo proposto tem por objetivo caracterizar o trabalho feminino no setor de *Call Center*, que é um setor que utiliza 70% de mão-de-obra feminina. O crescimento acelerado nos últimos anos deste setor fez com que as empresas do ramo buscassem maior profissionalização em todas as suas áreas, buscando agregar valor aos trabalhos atuais junto aos seus clientes.

Cada vez mais as mulheres estão conquistando lugar no mercado de trabalho. Um novo setor, que vem crescendo e absorvendo a mão-de-obra feminina no Brasil é o setor de *Call Center*. Este tema exigiu que fosse verificada as transformações do mundo do trabalho, o atual crescimento trabalho feminino no Brasil, uma caracterização do setor de *Call Center* e foi feito um estudo de caso em uma empresa de *Call Center*.

O presente estudo teve como objetivo caracterizar o trabalho feminino no setor de *Call Center* que emprega em sua maior parte mão-de-obra feminina, de modo mais específico foi analisada uma Empresa de *Call Center* de grande porte do município de Florianópolis. Para isso, foi verificada as oportunidades de crescimento profissional geradas pelo setor de *Call Center*; relacionando a mão-de-obra feminina com a masculina no *Call Center* e com os outros setores da empresa.

Um ponto importante analisado foi em relação da participação da mulher no mercado de trabalho, em comparação aos homens, como também as diferenças salariais e a diferença do grau de instrução entre mulheres e homens no Brasil.

Foi feita uma apresentação do setor de *Call Center* desde o surgimento, evolução e crescimento do setor até o detalhamento das funções e auto-regulação.

O sucesso profissional das mulheres depende das possibilidades de desenvolvimento profissional que o setor de *Call Center* proporciona, com isso, o estudo discutirá as possibilidades de crescimento profissional e pessoal das operadoras de telemarketing dentro da empresa estudada.

E por fim fazer um estudo de caso em uma empresa de *Call Center*, verificando o nível de satisfação no trabalho, comparando os resultados entre as operadoras e os operadores e com os demais setores da empresa.

1.2 Formulação da Situação-Problema

No atual mercado de trabalho competitivo que as mulheres estão inseridas, um setor que utiliza essencialmente a mão-de-obra feminina é o setor *Call Center*. Isso levou a investigação do por que o setor de *Call Center* utiliza essa grande quantidade de trabalhadoras do sexo feminino e se estas trabalhadoras estão satisfeitas com o trabalho que realizam.

Para realizar esta investigação foi necessário realizar: um levantamento teórico a respeito das transformações no mundo do trabalho; verificar a participação feminina no mercado de trabalho brasileiro; fazer uma caracterização do setor de *Call Center* no Brasileiro; e um estudo de caso em uma empresa de *Call Center*, para verificar as possibilidades de crescimento profissional que as empresas de *Call Center* podem proporcionar para suas funcionárias, verificando o nível de satisfação das operadoras, e o motivo para trabalhar no setor.

1.3 Objetivo

1.3.1 Objetivo Geral

Caracterizar o trabalho feminino no setor de *Call Center*.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar um estudo sobre as transformações ocorridas no mercado de trabalho;
- Verificar a participação da mulher no mercado de trabalho em comparação ao homem no Brasil;
- Apresentar o setor de *Call Center*, origem, evolução e crescimento, descrevendo as principais funções realizadas e apresentar o sistema de auto-regulação.
- Discutir as possibilidades de crescimento profissional e pessoal das operadoras de telemarketing;

- Realizar um estudo de caso que busca verificar o nível de satisfação das operadoras com o trabalho e a empresa estudada e saber porque tantas mulheres buscam este setor para trabalhar e qual a expectativa de crescimento profissional no setor de *Call Center*.

1.4 Metodologia

A pesquisa caracteriza-se como descritiva na medida em que busca levantar dados sobre o trabalho feminino no setor de *Call Center*, que assume a forma de um estudo de caso na medida em que busca levantar dados sobre o trabalho feminino no setor de *Call Center*. O universo da pesquisa limitou-se a uma grande empresa de *Call Center* de Florianópolis a Softway Contact Center, Unidade Praça XV, com aproximadamente 1228 funcionários.

A pesquisa contou com uma revisão bibliográfica sobre o assunto proposto com base em livros, artigos, revistas, dissertações e outras obras disponíveis na internet.

Para a realização da pesquisa na empresa Softway Contact Center, foi necessário à aplicação de um instrumento de pesquisa. A metodologia aplicada ao estudo foi concebida com base nos conceitos do método indutivo, pesquisa qualitativa e descritiva, através da pesquisa bibliográfica, documental, observação participativa e entrevistas.

O tipo de pesquisa utilizado para a coleta de dados foi o questionário aplicado diretamente a uma amostra dos operadores e a uma amostra das demais áreas da empresa. Através deste questionário pode-se obter as informações necessárias para a análise de dados referente ao foco do presente estudo.

Para aplicação do questionário no que diz respeito ao número de pessoas entrevistadas, foi utilizada a técnica de amostragem de forma aleatória estratificada, sistemática e ocasional.

A pesquisa foi aplicada em uma amostra dos funcionários da Unidade da Praça XV da Softway de Florianópolis. Foram utilizadas duas amostras conforme tabela 1 determinadas através dos princípios estatístico, levando em consideração a quantidade da população de (1183) operadores(as) e (53) supervisores, e a quantidade da população (45) das demais áreas da empresa, com uma margem de erro (10%) conforme cálculo a seguir:

Tabela I

Universo e amostra da pesquisa realizada na Softway em 2007

Universo da Pesquisa						Quantidade da Amostra	
População		Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Estratificada				%	%		
Operadores	1130	340	790	28,74%	66,78%	25	60
Supervisores	53	23	30	1,94%	2,54%	2	2
TOTAL	1183	363	820	30,68%	69,32%	27	62
População		Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Estratificada				%	%		
Gerentes	13	6	7	12,77%	14,89%	4	5
Tecnologia	10	9	1	19,15%	2,13%	6	0
RH	10	2	8	4,26%	17,02%	2	5
Pessoas	6	0	6	0,00%	12,77%	0	4
Administrativo	6	1	5	2,13%	10,64%	1	4
TOTAL	45	18	27	38,30%	57,45%	13	18

Fonte: Elaboração própria a partir da pesquisa elaborada na Softway em 2007

Para melhor ilustrar o cálculo desenvolvido apresenta-se inicialmente a fórmula para determinação da amostra a seguir:

$$n = \frac{N \times z^2 \times p \times q}{(N - 1) \times e^2 + (z)^2 \times p \times q}$$

Onde:

n – Quantidade da amostra;

N – Tamanho da população;

z – Confiabilidade;

p – Proporção favorável do objeto em estudo;

q – Proporção não favorável do objeto em estudo;

e – Margem de erro da pesquisa.

Após a descrição da fórmula utilizada, aplicou-se as variáveis conforme segue abaixo:

Para a amostra de operadores e supervisores:

$$n = \frac{1183 \times (1,96)^2 \times 0,50 \times 0,50}{(1183) \times (0,10)^2 + (1,96)^2 \times 0,50 \times 0,50}$$

$$n = 89$$

Para a amostra das demais área da empresa:

$$n = \frac{45 \times (1,96)^2 \times 0,50 \times 0,50}{(45) \times (0,10)^2 + (1,96)^2 \times 0,50 \times 0,50} \quad n = 31$$

Para aplicação da pesquisa, foram entregues os questionários da pesquisa nos *Call Center's* na forma de papel, e feita a tabulação da pesquisa e os resultados obtidos para a descrição da análise conforme a seção 5.3 deste estudo.

De acordo ainda com a pesquisa aplicada, o método utilizado para análise foi a abordagem quantitativa, pois os resultados obtidos foram mensurados numericamente.

O trabalho está organizado da seguinte maneira: além deste capítulo inicial tem mais 5 capítulos.

No capítulo II foi feito um levantamento teórico das transformações organizações que geraram mudanças no mundo do trabalho, abordando as transformações no modo de produção, as mudanças no mercado de trabalho e a mulher no mercado de trabalho.

O capítulo III tem o objetivo fazer uma comparação entre a participação das mulheres em relação aos homens no mercado de trabalho, baseando-se em informações levantadas nas Pesquisas Nacionais por Amostra de Domicílio /PNADs, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística /IBGE para os anos de 2001 a 2005. Analisando as diferenças no nível de instrução e nos salários das mulheres em comparação com os homens.

O capítulo IV caracterizou o setor de *Call Center*, apresentando sua formação, evolução, e o grande crescimento que o setor teve nos últimos anos. Este crescimento está diretamente ligado às inovações tecnológicas e a grande expansão das telecomunicações que ocorreu após a privatização das telecomunicações no Brasil, possibilitando a aquisição de linhas telefônicas para uma grande parte da população brasileira e a criação do Código de Defesa do Consumidor que protege os negócios por telefone. Este capítulo também apresenta as características das funções exercidas em um *Call Center* e sua Auto-Regulação.

No capítulo V foi apresentado o potencial competitivo das mulheres que está associado à qualificação e as possibilidades de crescimento profissional. E foi feito um estudo de caso sobre as possibilidades de crescimento profissional que uma empresa o setor de *Call Center* fornece as mulheres.

Para verificar estas possibilidades de crescimento, foi feito um levantamento dos benefícios que a empresa proporciona para o crescimento profissional como cursos de aperfeiçoamento e seleção interna para outros cargos, etc; foi feita entrevista de campo (aplicar questionário) para saber as expectativas das operadoras quanto a promoções, e verificar se as mulheres ocupam posições de liderança na empresa como também uma comparação em relação aos homens.

No capítulo VII foi feita a conclusão, retornado a visão apresentada do setor de *Call Center* buscando analisando os pontos mais importantes da pesquisa identificando quais os reais motivos para as mulheres escolherem trabalharem no setor de *Call Center*.

CAPÍTULO II

2. Transformações do mundo do trabalho

O presente capítulo tem o objetivo de tratar a transição do fordismo ao pós-fordismo, ou seja, das organizações verticais para as organizações horizontais, da produção em massa para a produção flexível e as transformações do trabalho. Este estudo foi dividido em três seções. A seção 2.1 apresenta as transformações no modo de organização da produção. A seção 2.2 aborda o as mudanças no mercado de trabalho. E a seção 2.3 mostra a situação do trabalho feminino perante estas mudanças organizacionais.

2.1 Transformações no modo de organização da produção

A segunda Revolução Industrial marca um novo padrão tecnológico, em que o sistema capitalista organiza novas formas de gestão do trabalho. O trabalho como sendo um instrumento de troca e capitalização de uma classe dominante, a qual se favorece da especialidade de outra classe que produz (HELOANI, 1996).

A Revolução Industrial permitiu a concentração de mercados e a produção em série com altos lucros, fazendo com que houvesse nas fábricas uma nova forma de produção de bens de consumo e mercadorias, com a administração de novos instrumentos de trabalho, os quais deveriam atender simultaneamente as exigências do mercado e a velocidade da produção (HELOANI, 1996).

As mudanças sociais provocadas pela Revolução Industrial se originaram com a criação da máquina-ferramenta, que acaba por ocupar-se mais do trabalho de supervisão realizado somente por um operário cuja função resumia-se em vigiar o funcionamento da máquina. Pedro (1997, p. 165) ressalta que esta máquina “torna possível uma estreita associação entre a ciência e a produção, permitindo que todos os processos de produção sejam estudados sem a participação do trabalhador”. Esta afirmação comprova que começa a acontecer uma transformação na relação capital trabalho, pois o trabalhador passa a perceber que a sua atividade estava desvinculada da necessidade de produção. Esta quebra de vínculos é

que deu origem a um novo tipo de trabalhador, o operário, gerando a necessidade de uma nova forma de organização Industrial.

Conforme Costa, A. (1999) as inovações tecnológicas e organizacionais geraram a necessidade de formar modelos de organização Industrial que dessem sustentação ao crescimento das economias. As diversas manifestações da organização Industrial indicam que não há uma única forma de organizar o processo do trabalho. Existem dois processos de organização do trabalho: o modo produção em massa e o modo de produção flexível.

2.1.1 Modo de Produção em Massa

O modo produção em massa era a produção em elevados níveis de produtividade. Nesta estrutura Industrial a produção é feita em empresas de grande porte, com altos volumes de produção, verticalmente integrada e burocratizada, com mão-de-obra desqualificada, a execução das tarefas é fragmentada, repetitiva e especializada (COSTA, A., 1999).

As práticas de organização produtiva da modernidade até meados dos anos 70 foram denominadas de fordismo, pois este processo de produção teve início na indústria automobilística Ford, nos Estados Unidos.

Para a empresa fordista o importante é o método de fabricação, a eficiência deste sistema está no aumento da velocidade em que os materiais são trabalhados e na produção de economias de tempo, é essa ampliação no volume de material a ser transformado que permitia a redução nos custos unitários do produto (COSTA, A., 1999).

O fordismo caracteriza-se por ser um método de racionalização da produção em massa, intensificando o ritmo do processo produtivo, que foi viabilizado por inovações como: a organização da produção em linha (*flowline*); a administração científica do trabalho (*scientific management*); e a linha de montagem móvel (COSTA, A., 1999).

Antes do fordismo a disposição das máquinas era por setores. No princípio do fluxo em linha foi alterado o *lay out* das máquinas, que foram dispostos em uma ordem no chão-de-fábrica de acordo com a sequência das operações necessárias à transformação do material, até chegar ao produto acabado, sendo possível, através deste arranjo, à redução do tempo do manuseio e deslocamento do material. Este processo gerou gargalos produtivos, pois as máquinas possuem diferentes ciclos de produção (COSTA, A., 1999).

A produção era feita por esteiras rolantes levando o chassi do carro e as demais peças a percorrerem o chão da fábrica enquanto os operários ficavam distribuídos no lado da esteira para montar os veículos, cada funcionário era especializado em uma função (cada trabalhador sabia montar apenas a sua parte do automóvel). Esta especialização da função e a divisão do trabalho foram integradas às teorias de Frederick Taylor, que ficaram conhecidas como taylorismo, que buscava o aumento da produtividade através do controle dos movimentos das máquinas e dos homens no processo de produção. O trabalhador seguia o que era determinado por seu supervisor, executando a tarefa no menor tempo possível.

A divisão do trabalho apesar de trazer uma nova ideologia para o conceito de trabalho, instaurada pela Industrialização, traz o controle técnico do processo de produção para as mãos do capitalista e coloca o trabalhador em uma situação de alienação, em que para Mota e Braick (1997), o trabalhador se afasta cada vez mais do produto final de seu trabalho por meio da realização de um esforço repetitivo, mecânico e “robotizado”, o trabalhador perde a visão global do processo de produção.

A planta verticalmente integrada resultou de uma estratégia empresarial de maximização e fabricação em massa para redução dos custos. Mas o sistema de produção em massa tinha limites na organização do processo de trabalho, no que se refere à continuidade de demanda em expansão (COSTA, A., 1999).

Apesar de apresentar baixo grau de diferenciação, a empresa fordista de grande porte (integrada verticalmente), foi bem sucedida enquanto a demanda se mantinha elevada. Mas a partir de 1970, em períodos de lento crescimento econômico, o sistema de produção em massa se defronta com perdas de eficiência (COSTA, T., 1999).

A dificuldade de manutenção do fordismo, como um sistema viável para a expansão econômico-Industrial, torna-se mais evidente, na medida em que cada Estado necessitava estabelecer regras próprias para a administração das relações de trabalho, da política fiscal e monetária, das estratégias de bem-estar e de investimento público. Essas desigualdades aliadas ao crescimento da demanda e da sociedade de consumo fazem deflagrar vários movimentos sociais em um ambiente de tensão onde, os “excluídos” dos privilégios oferecidos pelo consumismo engrossam a situação de desemprego e diferenças sociais que se faziam presente nos países que adotavam o fordismo que Harvey denomina de “fordismo do pós-guerra” (HARVEY, 2001).

O modelo ideal, proposto por Ford e Taylor para o desenvolvimento do processo de trabalho Industrial, começa a ruir em meados de 1973 e se consolida até à década de 80. Segundo Antunes:

A década de 1980 presenciou, nos países de capitalismo avançado, profundas transformações no mundo trabalho, nas suas formas de inserção na estrutura produtiva, nas formas de representação sindical e política. Foram tão intensas as modificações que se pode mesmo afirmar que a classe que vive do trabalho sofreu a mais aguda crise deste século, que atingiu não só a sua materialidade, mas teve profundas repercussões na sua subjetividade e, no íntimo inter-relacionamento destes níveis, afetou a sua forma de ser (ANTUNES, 2002, p. 23).

2.1.2 Modo de Produção Flexível:

Com a introdução da robótica, da automação e da tecnologia em geral no universo fabril, as relações de trabalho e de produção de capital viram seus modelos sendo modificados, surgindo o modelo japonês.

O modelo japonês consiste em um novo processo de gerenciamento do trabalho: o toyotismo, em que os trabalhadores tornam-se especialistas multifuncionais. Este novo modo organizacional elevou a produtividade das companhias automobilísticas japonesas e passou a ser considerado um modelo adaptado ao sistema produtivo flexível. O toyotismo tem como características: a existência de um relacionamento cooperativo entre os gerentes e os trabalhadores, uma hierarquia administrativa horizontal; controle rígido de qualidade; e “desintegração vertical da produção em uma rede de empresas, processo que substitui a integração vertical de departamentos dentro da mesma estrutura empresarial” (CASTELLS, 1999a). Não há mais uma rígida separação entre a direção e operário.

A origem do sistema da Toyota surgiu do dilema de como produzir carros de maneira eficiente para um mercado de pequenas dimensões como era o Japão após a II Guerra. Nesta época só possuíam o conhecimento do sistema de produção em massa americano, que era a manufatura em altos volumes de produção padronizada em um mercado de amplas dimensões (COSTA, A., 1999).

Para a Toyota a questão era a diferenciação, como produzir competitivamente uma maior variedade de modelos em pequenas quantidades. O problema estava em reduzir os custos e alcançar a eficiência não mais com base em economias de escala (COSTA, A., 1999).

Os idealizadores da Toyota geraram certo sentimento de “orgulho nacional” no sentido de procurar desfazer a imagem que os ocidentais tinham, de um povo imitador, sem capacidades criativas. Uma inovação essencial foi um dispositivo de parada automática acoplada nas máquinas de modo a fazer com que as máquinas parem de funcionar tão logo ocorra algum problema em sua operação. Outra inovação importante foi a constituição do sistema *just-in-time* (produzir apenas quando), constituiu-se do método de vendas de produtos aos consumidores praticado nos supermercados americanos, foi adaptada esta idéia a produção de automóveis (COSTA, A., 1999). Este sistema de fornecimento *just-in-time* consiste na eliminação dos estoques, através das entregas pelos fornecedores no local da produção, no momento da produção (CASTELLS, 1999a).

Através destas novas ferramentas organizacionais as relações industriais adquirem outra dimensão sobre o sistema de produção enxuta a ligação vertical do chão-de-fábrica é substituída por um relacionamento menos hierarquizado, em que se espera maior participação do trabalhador. Essa nova forma também exige um novo perfil de trabalhador, requer um trabalhador com um grau maior de escolaridade capaz de ler, entender e transmitir as informações aos demais operários (COSTA, T., 1999).

Essa nova forma organizacional que ocorre com a passagem do taylorismo e fordismo para o toyotismo não muda o princípio de intensificação do trabalho para gerar aumentos de produtividade, o que muda é a sua forma de organização do trabalho. No taylorismo e o fordismo o aumento de produtividade ocorre mediante a especialização do trabalhador fragmentando tarefas. E no toyotismo a racionalização do trabalho ocorre da desespecialização dos trabalhadores, transformando-os em operários polivalentes e multifuncionais, capazes de gerar inovações (COSTA, T., 1999).

No toyotismo as inovações são muito importantes, pois a base de uma empresa inovadora está na habilidade organizacional, em aumentar as fontes de conhecimento, sendo necessário no processo de inovação a participação de todos os trabalhadores (CASTELLS, 1999a).

Além da inovação, a flexibilidade organizacional é um fator importante no toyotismo, pois é caracterizada por conexões entre empresas. Estas conexões geram o modelo de redes multidirecionais, formado por empresas de pequeno e médio porte que fazem parte de uma

rede de subcontratação de produção sob o controle de uma grande empresa (CASTELLS, 1999a).

Constantemente estas pequenas e médias empresas ficam sob o controle de empresas de grande porte, através de subcontratações ou sob o domínio tecnológico/ financeiro. Mas “frequentemente tomam a iniciativa de estabelecer relações em redes com varias empresas grandes e/ou com outras menores e médias, encontrando nichos de mercado e empreendimentos cooperativos” (CASTELLS, 1999a, p. 181).

Conforme Castells (1999a) o modelo em rede é efetivo no nível da produção, pois a grande empresa utiliza o trabalho das pequenas empresas através da subcontratação. A “organização em rede é uma forma intermediária de arranjo entre a desintegração vertical por meio dos sistemas de subcontratação de uma grande empresa e as redes horizontais das pequenas empresas”. (CASTELLS, 1999a, p.183).

Os novos modelos organizacionais foram possíveis pelas novas tecnologias de informação. A tecnologia das redes de informação teve progresso nos anos 90 devido a:

[...] digitalização da rede de telecomunicações, desenvolvimento da transmissão em banda larga e uma grande melhoria no desempenho de computadores conectados pela rede, desempenho que por sua vez, foi determinado por avanços tecnológicos em microeletrônica e software. (CASTELLS, 1999a, p. 190).

As novas tecnologias provocaram mudanças no foco da produtividade, ou seja, da produção para o consumo, que tem sua origem na própria mudança estrutural pela qual a sociedade contemporânea vem passando, provocando mudanças na forma e no valor do trabalho.

2.2 Mudanças no mercado de trabalho

O trabalho vem sofrendo transformações na própria estrutura da sociedade contemporânea ou sociedade pós-Industrial. As características marcantes da sociedade pós-Industrial podem ser observadas com as mudanças sofridas na própria economia, a qual deixa de ser baseada em empresas produtoras de bens materiais para uma economia de serviços. Com isso, há uma maior valorização da classe de profissionais liberais e de técnicos que

apresentam habilidades de gestão voltadas à tomada de decisões que se baseiam na “tecnologia intelectual” (DIANI, 1996).

Portanto, surgem novos processos de trabalho, o cronômetro a produção em série e em massa são substituídas pela:

flexibilização da produção, pela “especialização flexível”, por novos padrões de busca da produtividade, por novas formas de adequação da produção à lógica do mercado (...). Vivem-se formas transitórias de produção, cujos desdobramentos são também “agudos”, no que diz respeito aos direitos do trabalho.(ANUNES 2002, p. 24)

No fordismo as relações de trabalho eram caracterizadas por contratos formais realizados entre patrões e empregados. O trabalhador tinha o perfil constituído por indivíduos do sexo masculino com baixa escolaridade, trabalhando nas linhas de produção das indústrias. Atualmente os trabalhadores estão mais escolarizados, competindo por vagas no mercado de trabalho, são submetidos a constantes pressões no intuito de atingirem metas de produtividade correndo o risco de ficarem desempregados (ARROIO e REGNIER, 2006).

A globalização, as inovações tecnológicas e organizacionais, contribui para uma nova realidade do mercado de trabalho, outros pontos que contribuem para a construção desta realidade é a crescente inserção da mulher no mercado de trabalho e as transformações do papel do Estado (ARROIO e REGNIER, 2006).

Através das inovações tecnológicas surgem as tecnologias de informação e comunicação que favorecem a flexibilidade, a qualificação profissional e a criação de novos empregos, levando a uma sociedade voltada à produção e ao intercâmbio de conhecimentos (KOVACS e CASACA, 2004).

A criação de novos empregos gera novas exigências do mercado de trabalho bem como o deslocamento setorial do emprego, as empresas passam a necessitar de trabalhadores altamente qualificados (multifuncionais), mais flexíveis, para grande parte destes trabalhadores não são oferecidas muitas garantias trabalhistas, muitos destes trabalhadores são terceirizados (ARROIO e REGNIER, 2006).

As novas tecnologias de informação e comunicação geram outros efeitos negativos que degradam as condições de trabalho, destroem empregos gerando um grande número de empregos flexíveis e precários, com baixos salários e com relações de trabalho frágeis e inseguras. As tecnologias de informação e comunicação tendem a reduzir os postos de trabalho, gerando desigualdades econômicas e sociais (KOVACS e CASACA, 2004).

Existe uma grande mudança nas formas de emprego que resultou da “reestruturação e do crescimento das práticas de terceirização, observa-se o declínio do emprego formal e a ampliação dos contratos ‘atípicos’ (por tempo determinado, por prestação de serviços, estágios, etc) e da informalidade” (ARROIO e REGNIER, 2006).

Essas mudanças nas formas de emprego são geradas pelos novos modelos organizacionais de produção enxuta, junto com a difusão das inovações tecnológicas nos processos produtivos que proporcionaram um aumento da produtividade no trabalho, e a substituição da mão-de-obra humana por máquinas, que ocasionou uma mudança setorial do trabalhador da indústria para o setor terciário (ARROIO e REGNIER, 2006).

A mudança setorial para o setor terciário ou de serviços, mudou o perfil do trabalhador, que passa a lidar com as tecnologias de comunicação e informação, como também a necessidade de dominar outras línguas (como inglês), tendo que aprender continuamente para manter sua empregabilidade (ARROIO e REGNIER, 2006).

O emprego está evoluindo para a tendência da terceirização, feminização e difusão de novas formas flexíveis de trabalho. O desenvolvimento do setor terciário formou-se através da expansão dos serviços sociais e pessoais e os serviços prestados às empresas e indústrias (KOVACS e CASACA, 2004).

Para Castells (1999a), dois modelos distintos de sociedade informacional parecem estar se configurando. O primeiro chamado de modelo de economia de serviços, representado pelos Estados Unidos, Inglaterra e Canadá, é caracterizado por uma rápida eliminação do emprego Industrial e pelo crescimento nos setores ligados à informação. Os serviços que mais se destacam são aqueles voltados à administração do capital, em detrimento dos serviços ligados à produção. Paralelamente, expande-se o setor de serviços sociais com aumento de empregos na área da assistência médica e no setor educacional. O segundo chamado de modelo de produção industrial é representado pelo Japão e pela Alemanha, em que o emprego Industrial é reduzido de forma bastante gradual e ainda se mantém em patamares bastante elevados. Os serviços relacionados à produção são mais importantes do que os serviços financeiros, o que não quer dizer que as atividades financeiras não sejam relevantes, muito pelo contrário, mas a maior parte do crescimento em serviços ocorre para empresas e serviços sociais.

2.3 Mulher no Mercado de Trabalho

O trabalho feminino se intensificou com o início das I e II Guerras Mundiais em que as mulheres tiveram que assumir o lugar dos homens no mercado de trabalho. Antes da guerra, no início do século XX, a sociedade ditava que o marido era o provedor da família. A mulher não devia e nem precisava trabalhar. As mulheres que eram pobres ou ficavam viúvas, sustentavam suas famílias através de encomendas de doces, bordados, aulas de piano etc. Essas atividades eram pouco valorizadas e mal vistas pela sociedade (PROBST, 2006).

Com o fim da guerra, muitos homens que lutaram e sobreviveram ao conflito ficaram mutilados e impossibilitados de voltar ao trabalho. A partir desse momento que as mulheres tiveram que levar adiante o trabalho e os projetos que antes eram realizados pelos seus maridos, deixando a casa e os filhos (PROBST, 2006).

As transformações do trabalho feminino e da conscientização da mulher vêm contestando as bases fundamentais da família patriarcal, que é caracterizada pela autoridade do homem sobre a mulher e os filhos no âmbito familiar. Essas transformações foram impulsionadas, a partir da década de 60, pelo crescimento de uma economia informacional global, por mudanças tecnológicas e pelas lutas da mulher através do movimento feminista (CASTELLS, 1999b).

A incorporação maciça da mulher no mercado de trabalho aumentou o seu poder de barganha em relação ao homem, abalando o poder de dominação do homem em sua função de sustentar a família. Esta incorporação sobrecarregou a mulher com quádruplas jornadas de trabalho (trabalho remunerado, educação dos filhos, organização da casa e jornada noturna em benefício do marido) (CASTELLS, 1999b).

As mulheres estão maciçamente presentes no mercado de trabalho a partir do final da década de 60 e início da década de 70. Castells (1999b) sugere que isso vem ocorrendo pela combinação de quatro elementos:

...primeiro, a transformação da economia e do mercado de trabalho associada à abertura de oportunidade para as mulheres no campo da educação.... Em segundo lugar, vêm as transformações tecnológicas ocorridas na biologia, farmacologia e medicina, proporcionando controle cada vez maior sobre a gravidez e a reprodução humanas.... Terceiro, tendo como pano de fundo a transformação econômica e tecnológica, o patriarcalismo foi atingido pelo desenvolvimento do movimento feminista, consequência dos movimentos sociais da década de 60....O quarto elemento a induzir o desafio ao patriarcalismo é a rápida difusão de idéias em uma cultura globalizada, em um mundo interligado por onde pessoas e experiências

passam e se misturam, tecendo rapidamente uma imensa colcha de retalhos formada por vozes femininas, estendendo-se sobre quase todo o planeta. (CASTELLS, 1999b p. 172)

A tecnologia beneficiou a mulher permitindo um controle maior sobre a frequência e a ocasião de ter filhos, através do desenvolvimento dos anticoncepcionais, a manipulação genética e a fertilização *in vitro* (CASTELLS, 1999b).

A entrada da mulher no mercado de trabalho remunerado se deve tanto a segmentação do mercado por gênero (aproveitando das condições sociais da mulher para aumentar o controle gerencial, a produtividade e os lucros) quanto à informatização, que integra a economia em uma rede globalizada (CASTELL, 1999b). Essa rede globalizada forma uma nova economia, que exige cada vez mais habilidades para desempenhar tarefas de relacionamento, utilizadas no processo de gerenciamento de informações e de pessoas (CASTELLS, 1999b).

A partir da década de 90, a economia informacional passou a exigir outro fator que estimulou a contratação de mulheres, o mercado de trabalho passou a exigir maior flexibilidade como força de trabalho (CASTELLS, 1999b).

A atividade econômica em rede e a flexibilização do trabalho são fatores importantes da economia informacional. Há uma correlação de gênero entre a economia informacional e a flexibilidade do trabalho feminino em termos das necessidades na nova economia, horário, tempos de entrada e saída do mercado de trabalho (CASTELLS, 1999b).

As mulheres são responsáveis pelo trabalho doméstico e pela criação dos filhos. O trabalho remunerado das mulheres é considerado complemento do salário dos maridos. A flexibilidade do emprego ajusta-se a estratégia feminina de conciliar as duas jornadas de trabalho. As mulheres correspondem a maior parte dos empregos de meio expediente e temporários, por causa do casamento e dos filhos. A contribuição financeira das mulheres é decisiva para o orçamento doméstico (CASTELLS, 1999b).

Na economia informacional houve uma transformação na estrutura do emprego com crescimento do mercado de trabalho no setor de serviços (serviços empresariais e sociais). A expansão do trabalho feminino tem correspondência direta a serviços ligados a informatização da economia. O trabalho feminino concentra-se principalmente na prestação de serviços sociais e pessoais (CASTELLS, 1999b).

A inclusão da mulher no mundo do trabalho vem sendo acompanhada por elevado grau de discriminação, tanto no setor formal na qualidade das ocupações que têm sido criadas, quanto no setor informal do mercado de trabalho, como também no que se refere à desigualdade salarial entre mulheres e homens (PROBST, 2006). Conforme Ikeda (2006):

Embora as mulheres possuam um nível de instrução mais elevado que o dos homens em todos os setores analisados, ainda assim sua remuneração é inferior, mesmo que se trate de um setor específico e dentro da mesma faixa de escolaridade (IKEDA, 2006 pg. 104).

Para Castells (1999b) as mulheres estão exercendo atividades iguais às do homem no mercado de trabalho com mesmo grau de qualificação: “são empregadas em todos os níveis da estrutura e o crescimento do número de cargos ocupados por mulheres é maior na camada superior da estrutura organizacional”(CASTELLS, 1999b, pg. 200). A discriminação contra a mulher ocorre, pois elas ocupam cargos que exigem qualificações semelhantes e são remuneradas com salários inferiores, tendo menor estabilidade no emprego, e maior dificuldade de alcançar cargos mais elevados (CASTELLS, 1999b).

Castells (1999b) aponta dois fatores que induzem na contratação de mão de obra feminina:

O primeiro fator, e também o mais obvio, é a possibilidade de pagar menos pelo mesmo trabalho ... o segundo e principal motivo para a contratação de mulheres por salários que constituem verdadeiras barganha: suas habilidades no relacionamento, cada vez mais necessárias em uma economia informacional em que o gerenciamento de fatos é menos importante do que o gerenciamento de pessoas (CASTELLS, 1999b pg. 204)

O mercado de trabalho está exigindo habilidades referentes às tarefas de relacionamento utilizadas no gerenciamento e no processamento de informações e de pessoas (CASTELLS, 1999b).

Apesar de receber salários menores que os homens, as mulheres tiveram uma expansão do nível de instrução inclusive educação superior principalmente nos países mais desenvolvidos, com isso as mulheres constituem uma fonte de mão-de-obra qualificada e barata imediatamente explorada pelos capitalistas (CASTELLS, 1999b). Conforme Castells (1999b):

não se pode dizer que as mulheres não tenham suas qualificações reconhecidas, ou que estejam fadadas a realizar tarefas menores; ao contrário, estão sendo cada vez mais promovidas a cargos multifuncionais que requerem iniciativa e bom nível de instrução, uma vez que as novas tecnologias exigem uma força de trabalho dotada de

autonomia, capaz de adaptar-se e reprogramar suas próprias tarefas. (Castells, 1999b pg. 204).

Conforme Lopez-Claros e Zahidi (2005) um problema grave em países desenvolvidos é a facilidade relativa das mulheres de conseguirem empregos sem qualificação ou com baixos níveis salariais. Estes tipos de empregos caracterizados pela ausência de oportunidade de crescimento profissional e pessoal são verdadeiros “guetos”.

A “guetização” do trabalho feminino constitui fenômeno que permeia todas as fronteiras culturais e profissões e atinge mulheres, virtualmente, em todos os países. Internacionalmente, as mulheres estão concentradas, na maioria dos casos, em profissões “feminilizadas” como enfermagem e magistério, trabalho de escritório, cuidado de idosos e enfermos – denominados “segregação ocupacional horizontal” – e tende a permanecer em categorias trabalhistas inferiores às dos homens. Geralmente, como essas funções são desempenhadas por mulheres, o pagamento é o menor possível, além de oferecer nenhuma ou limitadas oportunidades de progresso na carreira. (LOPEZ-CLAROS E ZAHIDI, 2005 pg. 5).

As mulheres são escolhidas para a maior parte das novas vagas no mercado de trabalho. Elas estão se preocupando com a instrução mais do que os homens (PROBST, 2006).

Na empresa do conhecimento, a mulher terá cada vez mais importância estratégica, pois trabalha naturalmente com a diversidade e processos multifuncionais. A sensibilidade feminina, por exemplo, permite a constituição de equipes de trabalho marcadas pela diferença e pela heterogeneidade. E isso é bom? Certamente que sim. Equipes desse tipo, quando atuam de forma sinérgica, fazem emergir soluções variadas e criativas para problemas aparentemente insolúveis. A empresa que aposta na singularidade de seus interlocutores internos se torna mais inteligente, mais capaz e mais ágil (PROBST, 2006 pg. 4).

O modelo de economia de serviços será enfatizado neste trabalho, pois o crescimento do setor terciário nos últimos anos no Brasil possibilitou o desenvolvimento de novos tipos de funções que criaram novos postos de trabalho, aumentando a participação da mulher no mercado de trabalho.

CAPÍTULO III

3. Participação feminina no mercado de trabalho brasileiro.

Neste capítulo será analisada a participação das mulheres em comparação a dos homens, no mercado de trabalho brasileiro, de 2001 a 2005. Procurando estabelecer correlações sobre as variáveis explicativas do aumento do grau de empregabilidade das mulheres. A seção 3.1 apresentará a evolução da participação da mulher no mercado de trabalho de 2001 a 2005 e os setores que mais empregam a mão-de-obra feminina. Na seção 3.2 será apresentada a diferença dos rendimentos entre mulheres e homens. E na seção 3.3 mostra a comparação do nível de instrução da mulher em relação ao homem.

3.1 Evolução da participação da mulher no mercado de trabalho no Brasil de 2001 a 2005

A participação da mulher no mercado de trabalho tem aumentado no Brasil nos últimos anos, conforme pode ser observado no gráfico 3.1 as mulheres tiveram um crescimento mais acentuado que os homens de 2001 a 2005, crescendo em 19,35% neste período contra um crescimento de 15,41% dos homens. Além deste crescimento da taxa de atividade feminina, outra tendência é o desempenho das mulheres na disputa por postos de trabalho. Conforme um estudo feito por Lavinas (2001) até 1997 a absorção da mão-de-obra feminina tem sido, superior à masculina em todas as fases recentes da economia brasileira desde o início da década de 90.



Gráfico 3.1: Evolução do Mercado de Trabalho no Brasil de 2001 a 2005

Fonte: Elaboração própria a partir de IBGE, PNAD's 2001 a 2005 (tab. 4.10).

Muitas razões podem explicar a expansão do nível de ocupação mais favorável às mulheres do que aos homens, como: o processo de reestruturação produtiva iniciada com o modelo japonês que afetou principalmente o emprego Industrial, com a redução de postos de trabalho que atinge mais os homens do que as mulheres, por terem maior participação neste setor (no gráfico 3.2 pode-se perceber maior participação dos homens na indústria); e à expansão da economia de serviços, dado o perfil da segregação ocupacional de gênero: no setor de serviços, conforme gráfico 3.2 no ano de 2005, 75,48% das mulheres estavam ocupadas no setor de serviços, em serviços pessoais e sociais, de saúde e ensino (setor privado e público) e na administração pública, atividades moldadas pelo tradicional lugar do feminino. Para Lavinias (2001) o aumento do emprego feminino nos anos recentes seria resultado da maior flexibilização do mercado de trabalho e a “precarização” das relações de trabalho, com o aumento da ocupação por conta própria e da informalidade em geral, as características da atual divisão do trabalho por sexo: emprego em atividades de tempo parcial atrairia principalmente as mulheres, pois permitiria compatibilizar o trabalho remunerado com o doméstico.

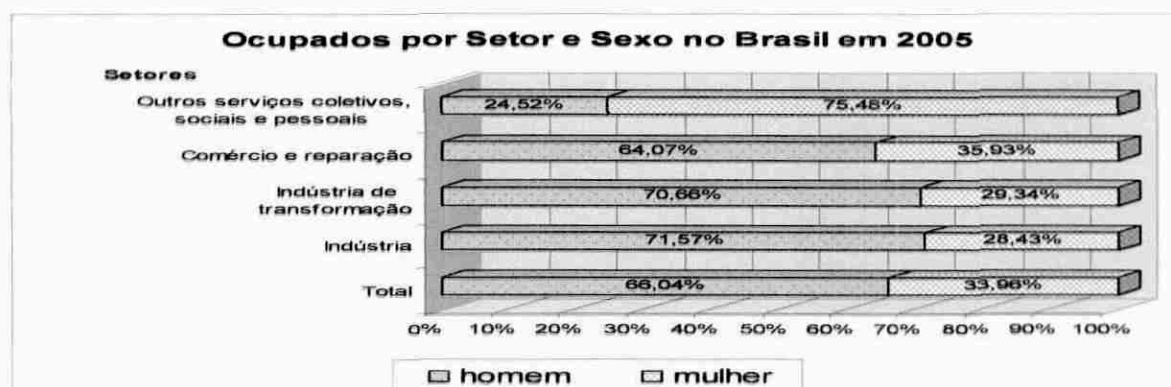


Gráfico 3.2: Ocupados por Setor e Sexo no Brasil em 2005

Fonte: Elaboração Própria a partir de IBGE, PNAD 2005 (tab. 4.31).

3.2 Diferença dos rendimentos entre homens e mulheres

Conforme Lavinias (2001) a expansão do nível de ocupação feminina ocorreu também porque as mulheres aceitariam salários inferiores, atendendo mais imediatamente à demanda do setor público e privado. Para Lavinias (2001) “existiria um *trade-off* entre elevação da taxa de emprego feminina, ou “feminização” do emprego, e “precarização” das relações de

trabalho que estaria a explicar vantagens comparativas da mão-de-obra feminina sobre a masculina”(LAVINAS, p 1, 2001).

O crescimento do nível de emprego feminino fornece uma melhora do desempenho feminino no mercado de trabalho, pois existem ganhos reais para as mulheres, como a redução constante dos diferenciais de rendimentos entre os sexos em todos os tipos de ocupação, como se pode verificar na tabela 3.1, que este crescimento é gerado pelo aumento mais rápido do patamar de remuneração feminina e não pela queda dos salários masculinos. Apesar desta tendência positiva, a desigualdade salarial entre os sexos ainda é muito acentuada, independentemente do nível de escolaridade e do setor ocupacional.

Conforme demonstrado nos dados da tabela 3.1 houve um crescimento no período de 2001 a 2005 na parcela da população ocupada que recebe até 2 salários-mínimos (SM) mensais, em 2005 foi um pouco maior a quantidade de mulheres que se enquadravam nesta faixa de rendimentos em relação aos homens (43,73% das mulheres e 42,04% dos homens). Em 2005 mais de ¼ das mulheres ocupadas (25,43%) ainda recebia até 1 salário-mínimo como rendimento mensal por seu trabalho (em comparação a 19,14% dos homens). Entre 2001 e 2005 houve uma redução significativa na parcela de mulheres que declararam trabalhar sem nenhum rendimento de 46,28% para 39,27%, que indica que mais mulheres estão sendo remuneradas por seu trabalho e ocupando cada vez mais seu espaço no mercado de trabalho.

Tabela 3.1

População economicamente ativa, por sexo e rendimento médio mensal na região urbana do Brasil, 2005

Classes de Rendimento	2001		2002		2003		2004		2005	
	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher	Homem	Mulher
Até 1/2 SM	3,11%	4,75%	4,06%	6,76%	4,74%	8,02%	3,97%	8,46%	4,26%	8,43%
Mais de 1/2 a 1 SM	10,94%	14,36%	12,51%	15,28%	12,85%	15,59%	12,98%	15,73%	14,89%	17,53%
Mais de 1 a 2 SM	19,01%	15,32%	19,95%	15,71%	19,68%	15,72%	21,79%	18,03%	22,89%	17,76%
Mais de 2 a 3 SM	11,75%	6,59%	11,68%	6,42%	12,15%	6,72%	10,06%	5,79%	10,45%	5,75%
Mais de 3 a 5 SM	11,52%	5,45%	10,62%	5,23%	10,71%	5,37%	11,73%	5,81%	10,31%	5,42%
Mais de 5 a 10 SM	8,61%	4,19%	7,93%	4,08%	6,87%	3,60%	7,47%	3,82%	6,83%	3,60%
Mais de 10 a 20 SM	4,09%	1,74%	3,44%	1,59%	6,87%	3,60%	3,32%	1,43%	2,77%	1,26%
Mais de 20 SM	2,04%	0,64%	1,95%	0,55%	1,73%	0,49%	1,40%	0,40%	1,26%	0,33%
Sem rendimento (2)	27,70%	46,28%	26,68%	43,74%	26,66%	42,34%	25,82%	39,68%	25,30%	39,27%
Sem declaração	1,23%	0,69%	1,18%	0,62%	1,25%	0,68%	1,47%	0,84%	1,03%	0,64%

Fonte: Elaboração própria a partir de IBGE, PNAD 2005 (tab. 4.1)

Analisando a distribuição dos rendimentos segundo os setores de atividade econômica e o sexo da tabela 3.2, mostra que 81,68% das mulheres ocupadas no setor agrícola não recebiam em 2005 qualquer remuneração por seu trabalho, enquanto os homens nas mesmas condições representavam 27% dos ocupados neste setor que não recebiam remuneração. Na indústria, setor econômico no qual as relações de trabalho costumam ser mais formalizada, a remuneração entre mulheres e homens está equilibrada: 35,81% das mulheres recebem de 1 até 2 salários-mínimos contra 35,66% dos homens. No setor de serviços sociais e pessoais no qual se situam atividades tipicamente femininas como magistério e a enfermagem, a remuneração está equilibrada dos ocupados que recebem de 2 até 5 salários-mínimos: 30,69% de homens e 30,28% das mulheres, mas a maior parcela das mulheres 34,02% recebem de 1 a 2 salários-mínimos. Na administração pública existem desigualdade a favor dos homens 35,72% dos homens que recebem de 2 até 5 salários-mínimos contra 26,35% das mulheres nas mesmas condições.

Tabela 3.2

Rendimento dos ocupados e ocupadas por setor de atividade Brasil – 2005

Sexo e Ramo de Atividade Econômica	Classe de rendimento mensal (salários-mínimos)									
	Total (milhões)	ate 1/2 SM	mais de 1/2 a 1 SM	mais de 1 a 2 SM	mais de 2 a 5 SM	mais de 5 a 10 SM	mais de 10 SM	sem rendimento	sem declaração	
HOMENS	50.436.228	8,25%	19,44%	30,10%	22,73%	6,78%	3,46%	8,09%	1,16%	
Agrícola	11.942.726	18,36%	26,01%	18,71%	6,39%	1,71%	0,87%	26,99%	0,96%	
Indústria	8.269.800	3,43%	13,79%	35,66%	31,28%	8,43%	3,95%	2,44%	1,01%	
Indústria de transformação	7.678.482	3,35%	13,89%	36,54%	31,17%	7,94%	3,60%	2,59%	0,93%	
Construção	5.487.869	5,81%	23,57%	43,21%	20,12%	2,34%	1,35%	2,63%	0,98%	
Comércio e reparação	9.555.065	7,24%	19,45%	33,31%	25,10%	7,68%	2,89%	3,06%	1,26%	
Alojamento e alimentação	1.585.201	8,41%	22,76%	34,34%	20,27%	5,05%	1,76%	6,07%	1,33%	
Transporte, armazenagem e comunicação	3.437.598	5,16%	11,82%	30,07%	38,56%	9,43%	3,27%	0,53%	1,16%	
Administração pública	2.631.078	0,87%	14,97%	22,86%	35,77%	15,45%	8,54%	0,25%	1,29%	
Educação, saúde e serviços sociais	1.737.274	1,96%	15,00%	24,30%	30,69%	13,78%	11,52%	1,47%	1,28%	
Serviços domésticos	452.425	13,96%	46,34%	29,13%	7,51%	0,63%	-	1,60%	0,81%	
Outros serviços coletivos, sociais e pessoais	1.368.193	7,50%	20,44%	32,52%	24,71%	7,80%	2,91%	2,66%	1,47%	
Outras atividades	3.786.566	1,85%	11,31%	32,57%	29,28%	13,00%	9,47%	0,72%	1,80%	
Atividades mal definidas ou não declaradas	182.433	13,44%	36,98%	16,72%	4,54%	1,13%	0,49%	0,67%	1,42%	
MULHERES	36.653.748	13,44%	22,48%	26,82%	14,18%	4,09%	1,54%	16,53%	0,91%	
Agrícola	5.871.076	8,63%	5,36%	2,95%	0,76%	0,13%	0,14%	81,68%	0,34%	
Indústria	4.728.619	18,56%	21,31%	35,81%	13,16%	2,98%	1,24%	6,07%	0,87%	
Indústria de transformação	4.643.803	18,77%	21,49%	35,99%	12,89%	2,74%	1,13%	6,13%	0,86%	
Construção	147.884	1,35%	17,10%	29,30%	21,11%	9,08%	4,14%	15,85%	2,08%	
Comércio e reparação	5.929.605	14,07%	21,79%	34,08%	15,42%	3,75%	1,02%	8,80%	1,07%	
Alojamento e alimentação	1.598.326	9,22%	29,91%	35,18%	10,06%	2,02%	0,63%	12,00%	0,98%	
Transporte, armazenagem e comunicação	524.555	2,32%	12,33%	40,74%	28,92%	7,91%	2,57%	3,20%	2,02%	
Administração pública	1.631.288	1,35%	23,38%	26,25%	26,35%	14,54%	6,43%	0,39%	1,32%	
Educação, saúde e serviços sociais	5.914.420	3,92%	18,70%	34,02%	30,28%	8,33%	2,63%	1,15%	0,96%	
Serviços domésticos	6.206.202	30,22%	44,12%	22,07%	2,61%	0,01%	-	0,46%	0,51%	
Outros serviços coletivos, sociais e pessoais	1.929.210	18,63%	25,83%	28,47%	16,39%	3,82%	1,37%	4,29%	1,20%	
Outras atividades	2.156.850	2,47%	15,34%	35,17%	26,56%	10,93%	5,56%	1,79%	2,16%	
Atividades mal definidas ou não declaradas	15.713	29,94%	22,62%	25,51%	9,69%	6,86%	-	-	5,38%	

Fonte: Elaboração própria a partir de IBGE, PNAD 2005 (tab. 4.28)

3.3 Comparação do nível de instrução e desigualdade salarial entre mulheres e homens

Conforme foi apresentado no capítulo 2 os novos modelos produtivos apontam como característica indispensável da força de trabalho o perfil polivalente e multifuncional, cada vez mais necessário em relação a divisão do trabalho menos acentuada e o modelo flexível de organização do trabalho. Isso exige maior qualificação do trabalhador e estaria levando a um fortalecimento dos aspectos subjetivos do trabalhador na realização das atividades que lhe são demandadas.

A qualificação está associada às habilidades técnicas de um trabalhador para ocupar um determinado posto de trabalho e está diretamente relacionada com a escolaridade e possibilita maior empregabilidade para o trabalhador.

Frente às mudanças do mercado de trabalho, os trabalhadores com maior grau de empregabilidade teriam condições de melhor ajustar-se à nova oferta de emprego. Conforme o gráfico 3.3 pode-se perceber que as mulheres brasileiras têm nível de escolaridade superior ao dos homens, embora isso não tenha contribuído para reduzir os diferenciais de salários entre os gêneros no ritmo esperado, mas é um fator positivo para ampliar o grau de empregabilidade da mulher. Para Lavinas (2001) a segregação ocupacional por sexo restringe as possibilidades de formação da mão-de-obra feminina, capacitação e limita sua experiência que reflete no fato de as mulheres serem em número superior aos homens dentre os inscritos nos cursos de treinamento e requalificação profissional ofertados para este fim por meio do Sistema Público de Emprego.

Quando se examina o ganho médio das mulheres em relação aos homens constata-se que as mulheres ganham cerca de 64% dos salários masculinos. Esta baixa remuneração das mulheres em relação aos homens não está relacionada com o fato de as mulheres não estarem devidamente preparada para o desempenho de funções de maior qualificação. Conforme demonstrado no gráfico 3.3 as trabalhadoras possuem nível de escolaridade superior aos homens, o que não evita a permanência da defasagem de ganhos entre os sexos.

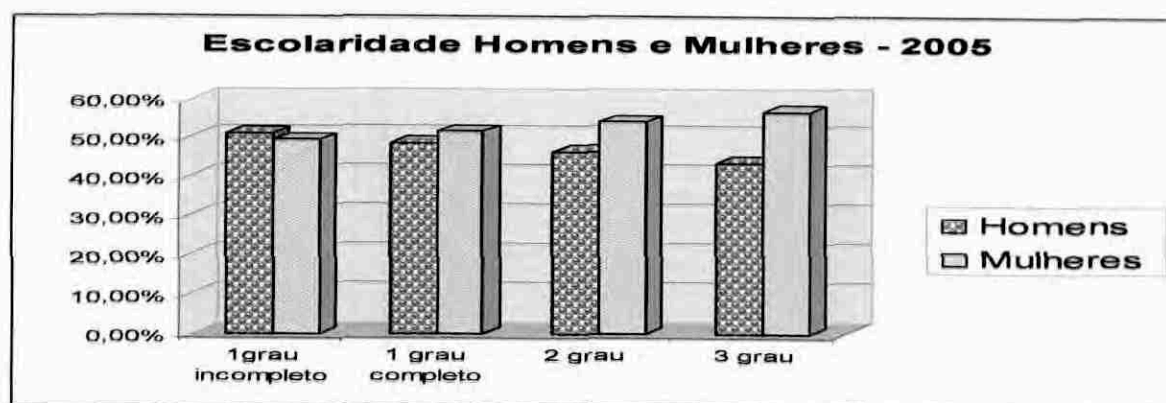


Gráfico 3.3: Nível de Escolaridade entre Homens e Mulheres no Brasil em 2005

Fonte: Elaboração própria a partir de IBGE, PNAD 2005 (tab. 3.3).

A origem das desigualdades salariais entre os sexos também não reside no número de anos de estudo. Conforme os dados da tabela 3.3, homens e mulheres com igual escolaridade obtêm rendimentos diferentes. Enquanto 12,57% dos homens com 11 a 14 anos de estudo ganham de 5 a 10 salários-mínimos, apenas 4,57% das mulheres estão nas mesmas condições, sendo que a maior parte das trabalhadoras (39,43%) com este nível de instrução recebem de 3 a 5 salários-mínimos contra 29,62% dos homens nas mesmas condições. A disparidade torna-se maior entre as pessoas de maior escolaridade 12,54% dos homens com 15 anos ou mais de estudo ganham mais de 20 salários-mínimos e apenas 3,03% das mulheres com o mesmo nível de escolaridade têm rendimentos equivalentes, a maior parcela das mulheres (26,60%) com este nível de estudo recebe de 3 a 5 salários-mínimos enquanto a maioria dos homens (29,12%) nas mesmas condições recebem de 5 a 10 salários-mínimos.

Tabela 3.3

Ocupados e ocupadas por anos de estudo e classe de rendimento Brasil, 2005

Sexo e classes de rendimento mensal do trabalho	Total	Grupo de anos de estudos						
		Sem instrução	1 a 3 anos	4 a 7 anos	8 a 10 anos	11 a 14 anos	15 anos ou mais	sem declaração
Homens	50436228	10,52%	12,84%	28,54%	16,87%	24,50%	6,46%	0,26%
Até 1/2 SM	3940360	21,86%	13,74%	8,64%	5,37%	1,40%	0,18%	8,72%
Mais de 1/2 a 1SM	9671225	33,77%	27,52%	21,20%	19,82%	10,40%	1,31%	23,30%
Mais de 1 a 2 SM	15136286	23,68%	29,64%	35,02%	35,56%	29,62%	5,58%	39,25%
Mais de 2 a 3 SM	6022228	4,17%	7,33%	11,57%	14,39%	18,04%	5,92%	10,67%
Mais de 3 a 5 SM	5567020	2,13%	4,27%	8,17%	11,34%	19,76%	17,96%	7,08%
Mais de 5 a 10 SM	3507862	0,74%	1,56%	3,01%	5,07%	12,57%	29,12%	0,45%
Mais de 10 a 20 SM	1358982	0,18%	0,28%	0,66%	0,93%	3,36%	22,80%	-
Mais de 20 SM	586153	0,04%	0,07%	0,20%	0,27%	0,95%	12,54%	-

Sem rendimento (1)	4008738	12,21%	14,67%	10,73%	6,36%	2,25%	1,06%	9,85%
Sem declaração	637374	1,21%	0,92%	0,80%	0,89%	1,67%	3,52%	0,68%
Mulheres	36653748	8,17%	9,94%	24,32%	15,76%	31,18%	10,32%	0,31%
Até 1/2 SM	4841045	24,14%	22,01%	19,35%	16,38%	5,31%	0,49%	17,66%
Mais de 1/2 a 1SM	8085848	19,98%	24,24%	27,23%	29,45%	20,29%	3,26%	29,77%
Mais de 1 a 2 SM	9762542	8,83%	14,31%	23,58%	31,86%	39,43%	12,93%	33,79%
Mais de 2 a 3 SM	2714164	1,06%	1,70%	2,96%	6,09%	13,25%	12,86%	3,93%
Mais de 3 a 5 SM	2592193	0,52%	0,72%	1,65%	3,37%	10,51%	26,60%	1,56%
Mais de 5 a 10 SM	1613966	0,07%	0,22%	0,51%	1,08%	4,57%	25,71%	0,51%
Mais de 10 a 20 SM	524357	0,02%	0,03%	0,11%	0,17%	0,92%	10,53%	-
Mais de 20 SM	141850	-	-	0,03%	0,03%	0,20%	3,03%	-
Sem rendimento (1)	6022953	44,78%	36,36%	24,07%	10,89%	4,37%	1,82%	12,77%
Sem declaração	354830	0,59%	0,41%	0,51%	0,70%	1,16%	2,76%	-

Fonte: Elaboração própria a partir de IBGE, PNAD 2005 (tab. 4.10)

Através destes resultados pode-se concluir que as mulheres vêm ganhando mais espaço no mercado de trabalho por serem mais qualificadas e aceitarem salários mais baixos que os homens.

Um setor da economia que utiliza a mão-de-obra feminina como estratégica para lidar com a diversidade e processos multifuncionais é o setor de *Call Center* que teve um grande crescimento nos últimos anos no Brasil, no qual será analisado profundamente deste trabalho.

CAPÍTULO IV

4. Caracterização do Setor de *Call Center*

Este capítulo tem o objetivo de caracterizar do Setor de *Call Center*, destacando sua formação e evolução, mostrando o funcionamento e a regulação do setor. Para tanto, este capítulo foi subdividido em quatro seções. A seção 4.1 discorre sobre a formação e evolução do setor de *Call Center*, enfatizando a terceirização e o grande crescimento do setor nos últimos anos. A seção 4.2 descreve as formas de atendimento que pode ser operações ativas, receptivas ou mistas. A seção 4.3 apresenta características dos profissionais do setor de *Call Center*. E por fim, a seção 4.4 faz referência ao sistema de auto-regulação criado recentemente para o setor de teleserviços no Brasil.

4.1 Formação e evolução do setor de *Call Center*

O registro mais remoto que se tem do emprego do telefone para fins empresariais data de 1880, apenas quatro anos após sua invenção, quando um fabricante de doces resolveu vender seu produto por telefone. Formou uma equipe com mais de 100 pessoas, que passaram a cadastrar e contatar clientes. Esse processo utilizando o telefone foi denominado “televendas”. O conceito de televendas engloba os procedimentos mais simples que envolvem o telefone, apresentando um produto ou serviço para um cliente em potencial, visando efetivar a venda. Essa foi a primeira função incorporada à tecnologia do telefone, logo após sua invenção. A disseminação deste conceito, ainda praticado em muitos lugares, foi rápida, pois oferece muitas vantagens: um vendedor telefonando, atende mais clientes em vários lugares, em menos tempo e com menores custos (MANCINI, 2001).

Conforme Mancini (2001) o uso do aparelho expandiu-se e passou a abranger, além de vendas, também cobrança e supervisão mesmo com métodos e técnicas ainda precários.

Em 1950, algumas revistas e jornais publicavam anúncios indicando o telefone, como canal de resposta, para a compra de serviços, para elaborar um *mailing list* e fortalecer a imagem corporativa do anunciante. Em 1970, com o sucesso obtido pelos setores iniciantes, a

Ford resolveu arriscar e investiu na primeira campanha maciça de marketing por telefone. A empresa capacitou 15 mil donas-de-casa que, de suas próprias residências, efetuaram 20 milhões de ligações para definir o mercado potencial de compradores de automóveis. Esta estratégia disseminou-se rapidamente (FREITAS, 2000).

Estudos realizados nos EUA na década de 70 demonstraram que praticamente 50% dos americanos que recebiam contatos por telefone, para vendas ou pesquisas, ouviam as propostas e ofertas. Assim, chega-se à década de 80, com o “nascimento” oficial do termo “telemarketing”, que foi introduzido no Brasil junto com a chegada das multinacionais americanas (MANCINI, 2001).

Com a mudança do paradigma das organizações fordistas para os toyotistas o telemarketing surgiu como uma ferramenta importante para dinamizar e flexibilizar o processo das empresas de interagir com o cliente.

O telemarketing aplica a tecnologia para otimizar o mix das comunicações de marketing da empresa para atingir o cliente, segundo Stone e Wyman (1992).

Segundo Bretzke (2000), o telemarketing passa a desempenhar um papel importante no processo de venda e assume parte das funções anteriormente atribuídas à venda, uma das principais mudanças no setor de vendas de uma empresa é considerar o telemarketing como parte integrante da força de vendas, além da parte importante da estratégia de comunicação.

Quando a empresa sai do estágio do marketing tradicional, ela passa para o território das tecnologias com foco no cliente. O *Call Center*, portanto, já é um conceito ampliado do telemarketing, pois sua estrutura faz parte da própria missão da empresa. O *Call Center* define-se como o lugar onde as chamadas são feitas, ou recebidas, em grandes quantidades com o objetivo de apoiar processos de vendas, marketing, serviços ao cliente, suporte técnico ou outra atividade específica (SAKAMOTO, 2001).

O conceito de *Call Center* já existe há algum tempo, com centros de atendimento ao cliente. No entanto, conforme Costa.T. (1999), ao longo da década de 90, houve um crescimento acelerado desse tipo de atividade, impulsionado pelo aparecimento de novas tecnologias e pelo acirramento da concorrência, que forçou as empresas a concentrar-se na fidelização de sua base de clientes.

Os fatores mais importantes para o crescimento do setor de *Call Center* no Brasil na década de 90 foram: a expansão das telecomunicações, com a privatização, facilitando o

acesso de todos ao telefone; o desenvolvimento de produtos de informática; o lançamento do “Código de Defesa do Consumidor” (que protegia os negócios feitos por telefone); e as mudanças em costumes culturais de consumo.

No Brasil, os sistemas atuais de *Call Center* surgiram com a evolução das antigas centrais de atendimento ao cliente. De acordo com Azevedo (2002) a lógica é semelhante, porém a diferença está na infra-estrutura, no espaço físico disponível, e principalmente, na tarefa dos operadores.

A partir do ano 2000, o conceito de telemarketing evoluiu para o modelo de *Call Center*, integrando a informática. O telemarketing é estruturado sobre uma plataforma tecnológica e organizacional totalmente flexível. O *Call Center* surge no momento em que a organização sente necessidade de atender às demandas do mercado, e também de antecipar-se a elas, ultrapassando as expectativas do cliente (MANCINI, 2001). “O *Call Center* deixa de ser apenas uma resposta (ações reativas) ao que a fatia de mercado onde atua exige, e passa a oferecer vantagens adicionais, buscando a plena satisfação da clientela e uma proximidade permanente com ela” (MANCINI, 2001, p. 18).

Segundo Mancini (2001), surge um novo conceito, de *Contact Center* que centraliza independente do meio utilizado (telefone, correio, informática etc.), o gerenciamento de todas as relações da empresa com a sociedade.

Conforme Sakamoto (2001), *Contact Center* é a evolução do *Call Center* tradicional através da integração com a web. Acrescenta dizendo que o *Contact Center* não será utilizado apenas para receber reclamações ou fazer vendas, mas para manter um relacionamento no sentido amplo do termo. Isso significa que o *Call Center* está saindo de um modelo focado em transação, de um centro de custos, para um modelo focado em relacionamento.

4.1.1 Terceirização do Setor de *Call Center*

O *Call Center* pode ser um setor da empresa ou pode ser terceirizado. A terceirização é uma alternativa a ser avaliada na decisão de implantação de um *Call Center*, cabendo avaliar o custo benefício no momento de implantá-lo.

Muitas empresas têm dúvidas em relação à contratação de terceiros para realizar o atendimento ao cliente, pois a área é sensível e envolve, na maior parte das vezes, necessidade

de sigilo. Conforme Mancini (2001), ao contratar uma empresa terceirizada para realizar os serviços de *Call Center*, a empresa contratada deverá manter uma área específica e exclusiva, para executar as ações, mantendo assim a qualidade e a confidencialidade necessárias para a operação.

Mancini (2001) salienta que existe a possibilidade de terceirizar departamentos próprios, já instalados, sem perder os investimentos já realizados, com o objetivo de otimizar o seu uso e reduzir os custos de manutenção. A Pesquisa de Mercado de Relacionamento com Cliente apresenta estatísticas referentes à terceirização do setor de *Call Center*. (DIMENSÃO..., 2005).

A Pesquisa de Mercado de Relacionamento com Clientes, criada e realizada pela Grube Editorial apresenta os resultados do encontro anual com os presidentes, também promovido pela editora e que reúne, dirigentes e executivos das empresas para debater as estratégias empregadas na área de relacionamento com clientes. A pesquisa mostra as estatísticas referentes ao setor de *Call Center*. Quantas empresas possuem callcenter interno? Quantas terceirizam? Quais são e quanto faturam as maiores empresas de contact center? Quais tecnologias são empregadas? (DIMENSÃO..., 2005).

A terceirização de PA's (posições de atendimento)¹ cresce em ritmo acelerado em nível mundial. Conforme a II Pesquisa sobre o Mercado de Relacionamento com Clientes no Brasil realizada pela DMSbr entre setembro e outubro de 2005, o mercado Brasileiro de *Call Center* tem 377,5 mil PA's, sendo que o mercado terceiriza 18,24% das posições de atendimento e emprega mais de 614,3 mil pessoas. O índice por PA, nas operações terceirizadas chega a 2,2 operadores por PA, que consiste em 151.470 operadores em empresas de *Call Center*. As outras 461.915 vagas existentes estão em operações internas, que resulta de um índice de 1,5 operadores por PA (DIMENSÃO..., 2005).

Conforme esta pesquisa 83% das empresas possuem suas próprias áreas de relacionamento com o cliente e não tiveram variação de 2004 a 2005. Analisando o gráfico 4.1 houve uma redução em relação a 2004 de 1% de empresas que utilizam as duas modalidades de *Call Center*, próprio e terceirizado. O número de empresas que terceirizaram subiu 1% em relação a 2004, este aumento pode ser explicado pela maior exigência das empresas pelos serviços de *Call Center* terceirizados (DIMENSÃO..., 2005).

¹ - Posição de atendimento (PA) é o conjunto formado por software, hardware e o mobiliário onde o operador trabalha.



Gráfico 4.1: Índice de Terceirização de PA's no Brasil de 2004 a 2005

Fonte: (DIMENSÃO..., 2005, p. 15).

O negócio das empresas de *Call Center* é oferecer serviços de terceirização de PA's.

Como o mercado de *Call Center* terceiriza apenas 18,24% das posições de atendimento do mercado, o setor tem grandes possibilidades de crescimento, principalmente com a tendência crescente de profissionalização da área de relacionamento com o cliente (DIMENSÃO..., 2005).

A II Pesquisa sobre o Mercado de Relacionamento com o Cliente no Brasil analisou 630 empresas, destas 8% eram empresas de *Call Center* (terceirizadoras de serviço) e 92% eram empresas com operações internas. Segundo esta pesquisa o mercado de *Call Center* está crescendo (Gráfico 4.2). Entre o período de 2004 a 2005, houve um crescimento na quantidade de PA's por empresa de *Call Center* de 40% e de empresas que possuem *Call Center* interno o crescimento foi de 30%. Já as empresa que reduziram a quantidade de PA's houve uma diminuição de 17% no número de PA's tanto em empresa de *Call Center* quanto em Empresas com operações internas. Tiveram empresas que mantiveram igual à quantidade de PA's de 2004 a 2005, destas 43% são empresas de *Call Center* e 53% são empresas com operações internas. Com estes dados percebe-se que o mercado de *Call Center* está crescendo e gerando cada vez mais empregos para o setor (DIMENSÃO..., 2005).

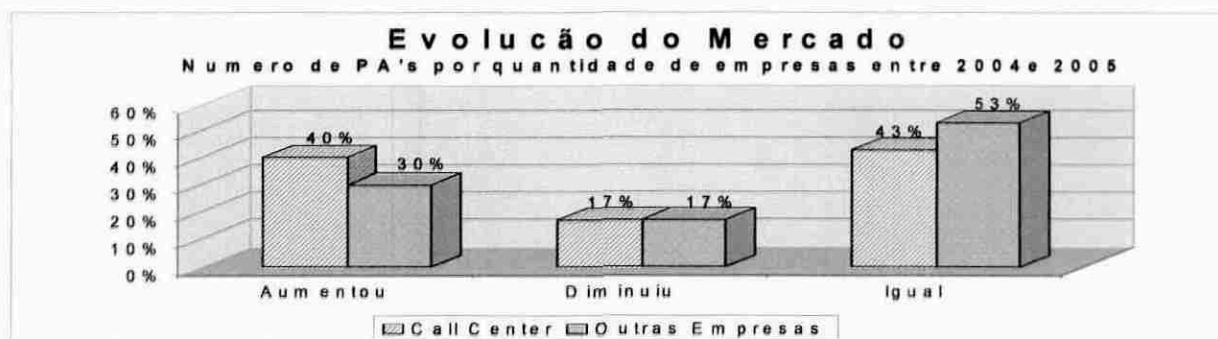


Gráfico 4.2: Evolução do Mercado de Call Center no Brasil entre 2004 e 2005

Fonte: (DIMENSÃO..., 2005, p. 15).

Os principais atributos que uma empresa leva em consideração na escolha pela terceirização da área de relacionamento com o cliente são a infra-estrutura da empresa e o perfil dos operadores.

A infra-estrutura das empresas de *Call Center* está diretamente ligada à tecnologia. O desenvolvimento tecnológico é um grande diferencial no mercado de *Call Center*, várias empresas estão investindo na telefonia Voip (Voz sobre IP), com objetivo de minimizar os custos com telefonia e aumentar a qualidade do serviço. Como também investem em outras tecnologias e no desenvolvimento de inovações tecnológicas com o intuito de aumentar o contato com o Cliente diminuindo assim o tempo de ociosidade do operador aumentando sua produtividade.

O perfil dos operadores é um dos principais atributos na escolha de terceirização da área de relacionamento com o cliente. Com isso a área de RH (recursos humanos) é uma das áreas mais importantes da empresa, pois é o fator que assegura ou não a qualidade do atendimento. As vagas de trabalho que o setor de *Call Center* oferece, exigem do operador Ensino Médio completo ou Universitário. Conforme a II Pesquisa sobre o Mercado de Relacionamento com o Cliente no Brasil a maioria dos operadores são contratados pela CLT (cerca de 91%), em seguida vêm os estagiários (14% da mão-de-obra do setor) e o restante trabalha como cooperado ou autônomo (DIMENSÃO..., 2005).

4.2 Formas de atendimento

Em um *Call Center*, um conjunto de pessoas, os chamados agentes, atendentes ou operadores, atendem as chamadas de clientes, relacionadas aos diversos serviços que podem ser oferecidos, tais como: suporte técnico, vendas de produtos, sugestões, solicitação de informações, reclamações, etc. Os operadores também podem efetuar ligações para os clientes para vender produtos, efetuar cobranças, resgatar mensalidades, etc. Segundo Mancini (2001), no primeiro caso, os *Call Centers* são chamados de receptivos e no segundo de ativos. O *Call Center* na qual os agentes atuam tanto em operações receptivas quanto em operações ativas é denominado *blended* (misto).

A definição do tipo de atendimento que será utilizado pela empresa deve ser feita logo quando surgir à idéia de se estruturar essa ferramenta na empresa. A decisão pelo ativo

ou receptivo irá nortear e afetar uma série de outras atividades que vão desde a mensuração do fluxo de chamadas até a escolha da mídia para a divulgação do sistema de atendimento (FREITAS, 2000).

O atendimento receptivo (*inbound*) é uma operação direcionada ao relacionamento da empresa com os clientes. A empresa disponibiliza meios de contato para serem utilizados pelo público. O objetivo do atendimento receptivo é atender bem a qualquer solicitação dos clientes, pois essa pode ser a diferença que manterá um cliente satisfeito e fiel a uma marca ou a um serviço. O *Call Center* receptivo é um grande instrumento para promover a fidelização dos clientes (MANCINI, 2001).

Quando uma empresa toma a iniciativa de contatar seus clientes, fornecedores ou consumidores, de maneira sistemática, programada e direcionada, o atendimento ativo (*outbound*) entra em ação. Conforme Mancini (2001), o atendimento ativo é uma ferramenta muito utilizada na comercialização, ações de vendas e campanhas promocionais. O atendimento ativo tornou-se mais importante com as mudanças sofridas no circuito empresarial através dos tempos. Os contatos podem ser por telefone, e-mail, fax, web, caixa postal e outros.

O sucesso do atendimento ativo não está somente na tecnologia empregada, nos softwares aplicados ou mesmo na escolha certa de parcerias. O sucesso está inteiramente ligado no modo de fazer, na maneira como as pessoas envolvidas nas ações atuam e como os trabalhos estão orientados (MANCINI, 2001).

Segundo Freitas (2000), existem muitas diferenças entre o atendimento receptivo e ativo que podem ser verificadas no Quadro 4.1:

<i>Atendimento Receptivo</i>	<i>Atendimento Ativo</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Cliente liga para a empresa - Gera cadastro nos contatos - Requer um roteiro para a abordagem - Público comanda a ligação - Picos de demandas sazonais - Menor objeções dos clientes - Maior conhecimento do produto pelo operador - Equipamentos e estrutura adequados à demanda 	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa liga para o cliente - Requer cadastro para as ligações - Requer scripts - Operador comanda - Picos previstos - Mais objeções dos clientes - Maior conhecimento de técnicas pelo operador - Adequando ao tamanho do esforço de vendas

Quadro 4.1: Principais diferenças entre o atendimento receptivo e ativo.

Fonte: Freitas (2000, p. 115).

Conforme Freitas (2000) a possibilidade de integrar as duas formas de atendimento ativo e receptivo, é muito viável, cabendo à empresa usufruir da melhor forma possível as informações obtidas nos contatos receptivos.

4.3 Profissionais do Setor de *Call Center*

Para o funcionamento de um *Call Center* é necessário formar uma equipe de profissionais de diferentes áreas que atuaram em múltiplas funções. Conforme Mancini (2001), nem sempre todos os cargos estarão presentes nas empresas, alguns cargos poderão ser desnecessários, ou exercidos pelo mesmo funcionário, que desempenharia mais de um papel. Ele acrescenta que é possível terceirizar alguns setores.

O Quadro 4.2 descreve os principais profissionais envolvidos em um *Call Center* e sua função segundo Mancini (2001).

<i>Profissional</i>	<i>Função</i>
Atendente ou Operador	Engloba todo o pessoal que está operando em contato direto com o público. É a pessoa responsável por receber ou disparar chamadas telefônicas, e-mails, fax etc.
Psicólogo	É a pessoa responsável por reduzir a tensão e o stress, sempre constantes, existente no ambiente de trabalho de um <i>Call Center</i> ou contact center. Cabe a este profissional motivar a equipe, não deixar que a rotina se instaure, promovendo melhor ergonomia no local de relações profissionais, para que uma boa qualidade de trabalho reflita-se positivamente no desempenho profissional.
Roteirista	É o responsável por criar o script que será seguido pelos atendentes. Precisa dominar as técnicas de roteirização, ser criativo e conhecer profundamente tanto a mensagem que a empresa deseja transmitir, quanto a linguagem que o público-alvo utiliza. Cabe a ele, por exemplo, transformar termos técnicos em palavras que um leigo entenda.
Técnico de Data Base	Data base é como se chama o banco de dados que alimenta o sistema de telemarketing e de <i>Call Center</i> . Ele contém os números de telefones ou endereços eletrônicos que serão contatados pelo atendente e também o perfil do usuário. São dados que podem ser recuperados caso o cliente efetue a chamada.
Analista de suporte, sistema	Equipamentos que surgem rapidamente, tornando os outros obsoletos. É,

e tráfego	praticamente, impossível a toda equipe de trabalho manter-se constantemente atualizada e dominar tais tecnologias e linguagens específicas. Cabe ao analista de suporte, sistema e tráfego, justamente, desempenhar esta função, gerenciando as operações, superando eventuais problemas e apontando as soluções e alternativas para crises e emergências. É ele, também, que “traduz” para seus colegas as denominações técnicas em uma linguagem que todos entendam..
Controller	Como qualquer operação ou procedimento empresarial, também aqueles realizados pelo telemarketing, pelo call ou contact center necessitam de monitoramento. É assim que as tarefas executadas são aprimoradas e os erros minimizados, atingindo-se uma gestão de qualidade. Cabe ao controller monitorar resultados, apontar para a equipe erros e acertos.
Assessor de logística	Todos os departamentos e profissionais necessitam estar atuando de forma integrada e afinada, como uma grande orquestra bem dirigida. Assim, evitam-se procedimentos conflitantes. O assessor de logística é este “maestro” que, para exercer bem suas funções, deve dominar vários instrumentos: marketing, produção, estoque, transporte, custos, tecnologia etc.
Gerente de projetos	Embora seja importante que cada funcionário tenha uma visão global da empresa, cabe ao Gerente de projetos dominar esta leitura Macroeconômica. Ou seja, é a ele que compete conhecer em profundidade elementos como: concorrência, clientes potenciais, clientes atuais, políticas econômicas, tendências tecnológicas, aspectos culturais, variáveis relacionadas à sazonalidade, além dos aspectos específicos de telemarketing, call e contact center em sua diversidade de atuações.
Facilitador	Em uma equipe envolvendo múltiplas funções e o contato com um público diversificado, sob a pressão de uma concorrência acirrada, os choques são inevitáveis. O facilitador tem a difícil tarefa de manter o quadro de funcionários com o moral elevado, estimulando-o a uma atualização continuada.

Quadro 4.2: Principais profissionais envolvidos em um *Call Center*.

Fonte: Adaptado de Mancini (2001, p. 25 – 29).

Sakamoto (2001) descreve que uma equipe responsável pelo atendimento, engloba os profissionais citados por Mancini (2001), deve ser gerenciada por membros como os gerentes e supervisores. Estes serão detalhados a seguir, segundo o autor:

- Gerente da área de atendimento

Responde pela coordenação, orientação e acompanhamento da qualidade dos serviços executados pela equipe de supervisores e operadores. O Quadro 4.3 detalha o perfil e as habilidades necessárias para exercer esta função.

	<i>Gerente da área de atendimento</i>
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formação superior completa relacionada a área gerencial; ▪ Experiência no uso de terminais de informática (Windows, Word, Excel); ▪ Ótimos conhecimentos dos produtos oferecidos pela empresa; ▪ Ótimos conhecimentos sobre os sistemas utilizados.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderança; ▪ Gestão administrativa, de recursos humanos e de resultados; ▪ Capacidade de analisar e solucionar problemas; ▪ Trabalho em equipe; ▪ Tolerância ao stress; ▪ Disciplina, amplo conhecimento de processos, políticas da empresa e procedimentos; ▪ Excelente relacionamento com todas as áreas da empresa; ▪ Excelente comunicação verbal e escrita; ▪ Dinamismo; ▪ Inovação; ▪ Iniciativa; ▪ Senso-crítico; ▪ Empatia; ▪ Flexibilidade.

Quadro 4.3: Perfil e Habilidades do Gerente de Atendimento.
Fonte: Adaptado de Sakamoto (2001).

➤ Supervisor

Os supervisores reportam-se hierarquicamente ao Gerente de Área de Atendimento e são os responsáveis diretos pela supervisão, orientação, qualidade e solução de problemas da operação. O Quadro 4.4 detalha o perfil e as habilidades necessárias para exercer esta função.

	<i>Supervisor</i>
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudante universitário ou formação superior completa; ▪ Experiência no uso de terminais informáticos (Windows, Word; Excel); ▪ Experiência na área de atendimento; ▪ Ótimos conhecimentos dos produtos oferecidos pela empresa; ▪ Ótimos conhecimentos sobre os sistemas utilizados.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderança;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão administrativa; ▪ Gestão de pessoas e de resultados; ▪ Correta compreensão verbal; ▪ Correta expressão verbal, dicção e vocalização; ▪ Correta ortografia; ▪ Capacidade de comunicação; ▪ Trabalho em equipe; ▪ Tolerância ao stress; ▪ Disciplina; ▪ Sensibilidade interpessoal; ▪ Dinamismo; ▪ Argumentação; ▪ Domínio de processos.
--	---

Quadro 4.4: Perfil e Habilidades do Supervisor.
Fonte: Adaptado de Sakamoto (2001).

Em relação aos operadores ou atendentes, segundo Berringer (2006), as mulheres estão sendo cada vez mais atuantes no mercado de trabalho e ganham destaque no setor de *Call Center* em que ocupam 70% dos empregos do setor. Conforme Sakamoto (2001) em relação aos operadores as respectivas responsabilidades, o perfil e a habilidade deles, conforme apresentado no Quadro 4.5:

➤ Operador

Reporta-se hierarquicamente ao supervisor. É o responsável pela qualidade do atendimento à clientes usuários dos planos da empresa.

	<i>Operador</i>
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zelar pela qualidade no atendimento telefônico; ▪ Cumprir com qualidade o atendimento diante aos seguintes aspectos: absenteísmo, postura, qualidade, nível de serviço e demais indicadores da empresa; ▪ Responsabilizar-se pelas respostas e colaborar pela sua padronização; ▪ Executar as práticas de regulamentação da empresa; ▪ Sinalizar ao Supervisor mudanças ou falhas ocorridas nos sistemas e equipamentos, registrando inoperâncias e intercorrências; ▪ Cumprir os aspectos ergonômicos de seu posto de atendimento (ginástica laboral e postura); ▪ Sinalizar as necessidades de treinamento, motivação e controle de produtividade do grupo de operadores;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esclarecer dúvidas mais complexas com o supervisor.
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Segundo grau completo; ▪ Experiência em uso de terminais de informática (Windows, Word, Excel); ▪ Agilidade no uso do teclado: mínimo de 150 toques por minuto; ▪ Experiência em telemarketing; ▪ Ótimo conhecimento dos produtos oferecidos pela empresa; ▪ Ótimo conhecimento sobre os sistemas utilizados.
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Correta compreensão verbal; ▪ Correta expressão verbal, dicção e vocalização; ▪ Correta ortografia; ▪ Voz agradável; ▪ Escuta ativa; ▪ Capacidade de análise de problemas; ▪ Capacidade de comunicação; ▪ Trabalho em equipe; ▪ Capacidade de aprendizado; ▪ Tolerância ao stress; ▪ Disciplina; ▪ Sensibilidade interpessoal; ▪ Boa argumentação; ▪ Empatia

Quadro 4.5: Responsabilidades Perfil e Habilidades do Operador .
 Fonte: Adaptado de Sakamoto (2001).

4.4 Auto-Regulação do Setor de *Call Center*

O setor de relacionamento com o cliente possui um sistema de Auto-Regulação que foi criado por três entidades do setor de relacionamento com o cliente – Associação Brasileira de Marketing Direto (Abemd), Associação Brasileira das Relações Empresa-Cliente (Abrarec) e Associação Brasileira de Telesserviços (ABT) - o Probare que consiste em um Programa Brasileiro de Auto-regulação do Setor de Relacionamento (*Call Center/ Contact Center/ Help Desk /SAC/ Telemarketing*) que identificaram a necessidade das definições de parâmetros de auto-regulamentação no segmento, de forma a consolidar e aprimorar o atendimento aos Consumidores e aos Clientes Contratantes. Este programa estabelece regras e metodologias

operacionais que, seguida, levam a um reconhecimento público da empresa. Existe um Código de Ética e uma ouvidoria para reclamações e sugestões pela internet.

O Probare implica em deveres e direitos para todos os profissionais que trabalham no setor, tendo como principal dever o cumprimento do Código de Ética (anexo 2). Têm-se como principais pontos do Código de Ética:

1 – Apresentação

Em todo contato, o agente deve se apresentar, identificar claramente a empresa/ contratante que representa e, se for operação ativa informar o seu objetivo.

2 – Honestidade e Clareza

As ofertas devem ser honestas, claras e completas.

3 – Acessibilidade

Deve ser respeitado o direito do consumidor de entrar em contato com a empresa/ contratante após a aquisição do produto ou serviço.

4 – Crianças e Adolescentes

É proibida a formulação de ofertas por telefone/ internet ou fechamento de transações comerciais para crianças e adolescentes.

5 - Relacionamento com Consumidor

O relacionamento com o consumidor deve ser respeitoso e não discriminatório.

6 – Relacionamento com Equipe de Agentes

A central de relacionamento deve proporcionar condições de trabalho adequadas a equipe de agentes

7 – Respeito à Privacidade do consumidor

Os responsáveis pelo serviço devem utilizar as informações dos consumidores de maneira adequada e respeitar a solicitação de retirar estas informações da base de dados.

8 – Respeito a Propriedade e acordos para o Uso das Listas

Nenhuma lista ou informação nela contida poderá ser usada em violação aos direitos legais ou contratuais do proprietário da lista.

9 – Contatos Ativos

Os responsáveis pelo serviço devem garantir que o contato ativo seja efetuado somente de Segunda a Sexta das 9 as 21 horas, e aos sábados das 10 as 16 horas. Não são permitidas ligações aos domingos e feriados e nem ligações a cobrar.

10 – Contratos Receptivos

Os responsáveis pelo serviço devem garantir os padrões adequados para atendimento receptivo dos consumidores.

A auto-regulação visa estabelecer regras e metodologias operacionais para o setor de telesserviços. Este código de ética é valido para todo setor brasileiro de *Call Center*, *contact center*, *help desk*, SAC e telemarketing, tanto para operações terceirizadas quanto para operações internas.

CAPÍTULO V

5. Possibilidades de Crescimento Profissional das Operadoras de Telemarketing

Este capítulo apresenta as teorias relacionadas a qualificação e ao crescimento profissional, apresenta também um estudo de caso feito em uma empresa de *Call Center* demonstrando as ações da empresa para promover o crescimento de seus funcionários e analisara a expectativa de crescimento profissional das operadoras de telemarketing e seu nível de satisfação com o setor. A seção 5.1 discorre sobre qualificação e crescimento profissional. A seção 5.2 descreve as características da empresa estudada e as ações para promover o desenvolvimento profissional de funcionários. A seção 5.3 faz a descrição da pesquisa apresentando uma análise estatística da expectativa de crescimento profissional e o nível de satisfação das operadoras de telemarketing em comparação aos homens e aos outros setores da empresa.

5.1 Qualificação e Crescimento Profissional

A preocupação com o desenvolvimento do ser humano e as suas possibilidades de manifestação nas organizações tem grande importância, pois as pessoas são impulsionadas à ação e têm interesse em crescer. O desenvolvimento das pessoas gera o crescimento das empresas.

As empresas e o modo como organizam o trabalho, que promovem o desenvolvimento das pessoas, a capacidade de administração e criação de um ambiente de trabalho onde todos tenham oportunidades para crescer, amadurecer como indivíduos, trabalhando em equipe, contemplando a auto-satisfação e as metas da organização onde trabalham, podem se beneficiar do potencial humano para melhorar o desempenho da empresa.

Conforme Stochi (2000) na abordagem de Maslow as empresas devem ser vistas como organizações que tem como missão satisfazer as necessidades de sobrevivência do ser

humano, alcançando desta maneira o lucro desejado. A empresa é um dos ancoradouros do ser humano e um lugar onde ele poderá utilizar o seu potencial em benefício da empresa.

Para Tolfo (1999) modelo de satisfação de necessidades de Maslow preocupou-se com os aspectos que impulsionam o indivíduo à ação. O homem é movido por necessidades que inicia com a necessidade de sobrevivência, até a auto-realização. As necessidades que mobilizam o homem são representadas através de uma hierarquia, em um total de cinco níveis e são: necessidades fisiológicas; necessidades de segurança; necessidades sociais; necessidades de estima; e necessidades de auto-realização (TOLFO, 1999).

As necessidades fisiológicas e os comportamentos relacionados a sua satisfação desenvolvem as demais necessidades. Quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas, então passam a ser prioritárias as necessidades de segurança, que compreendem a estabilidade, a dependência, a proteção, a liberdade do medo, da ansiedade e caos, a necessidade de estrutura, ordem, lei, limites etc (TOLFO, 1999).

As necessidades sociais normalmente emergem quando necessidades fisiológicas e de segurança estão relativamente satisfeitas, são relacionadas a amor, afeição e amizade, e compreendem a necessidade de amigos, de relacionamentos afetivos com pessoas em geral, especialmente em seu grupo de pares de familiares (TOLFO, 1999).

As necessidades de estima referem-se ao auto-respeito, auto-estima e a estima dos outros. Pode ser de duas direções: uma relativa, à competência, à elevada capacitação, a independência e liberdade, enquanto a outra é relacionada ao desejo de reputação, prestígio, status, reconhecimento, dignidade, apreciação, dentre outros (TOLFO, 1999).

Uma vez que todas essas necessidades citadas anteriormente estejam satisfeitas, devem emergir as necessidades de auto-realização. Estão relacionadas à auto-completude, a tendência à auto-atualização de suas potencialidades (TOLFO, 1999).

A teoria da motivação de Maslow tem sido retomada recentemente em decorrência da implantação de modelos gerenciais japoneses (toyotismo). O modelo de satisfação de necessidades de Maslow foi o que mais se adequou às novas formas de organização do trabalho. Para a organização do trabalho no toyotismo é essencial a produção com qualidade. (TOLFO, 1999).

A produção com qualidade e como parte da concepção de que o homem resolve melhor os problemas, com a ajuda dos outros, como o auto-desenvolvimento dos membros

(vontade de estudar), o desenvolvimento mútuo (aspiração de expandir suas capacidades e cooperar com os outros), gerando o crescimento humano.

O crescimento humano deve estar associado a políticas de recursos humanos amplas, que levem em conta a maior amplitude de aspectos relativos à relação homem-trabalho. Numa empresa voltada para o melhoramento contínuo, as pessoas são sempre desafiadas a utilizarem a criatividade, ninguém fica ocioso. Nas empresas japonesas, existe um esforço contínuo de reduzir a necessidade de mão-de-obra e não de reduzir o número de pessoas (CAMPOS, 1992).

Para promover melhorias contínuas do processo de trabalho é necessária qualificação e aperfeiçoamento constante dos profissionais. Para Manfred (1998) a qualificação é considerada uma preparação para o mercado, sendo necessário um processo de formação profissional por meio de uma trajetória escolar e de uma experiência (ou carreira profissional) capaz de preparar os trabalhadores para a entrada e a manutenção no mercado formal de trabalho. Um outro conceito de qualificação é um processo de qualificação inerente à organização capitalista do trabalho, sendo o resultado da relação social entre capital e trabalho e do processo de reestruturação produtiva.

Com o processo de reestruturação produtiva adotado pelas grandes empresas, apenas se mantêm no mercado de trabalho os profissionais mais qualificados e as empresas passam a exigir um grau mais elevado de escolaridade e uma diversidade maior de treinamentos e qualificações. Existe a tendência das organizações manterem um núcleo trabalhadores qualificados, que são oferecidas condições e oportunidades em termos de educação continuada, assistência médica, proteção e assistência social, enquanto os demais empregados ficam sujeitos ao trabalho precarizado, flexibilizado (ARRUDA, 2000).

As organizações passam a exigir qualificações do trabalhador. O indivíduo deve ser capaz de utilizar suas qualificações para geração de conhecimento na empresa; esta capacidade que se constitui a sua competência e eficiência, na empresa ou no mundo do trabalho (ARRUDA, 2000).

A competência e a eficiência constituem um novo perfil de trabalhador que o mercado de trabalho necessita, além da qualificação é exigido do trabalhador um conjunto de habilidades, conhecimentos, criatividade e responsabilidade requeridas nos novos postos de trabalho. As competências exigidas pelo mercado necessitam da mobilidade ocupacional,

através da multiquificação ou da polivalência (domínio de conhecimentos, técnicas e inclusive de áreas específicas no interior de disciplinas) e a rotação de tarefas (destreza em habilidades múltiplas) (MANFREDI, 1998).

Há um movimento no sentido de substituir a noção de qualificação pelo chamado modelo da competência. Segundo Hirata (1994, apud Manfredi, 1998), a noção de competência é uma noção ainda bastante imprecisa e decorreu da necessidade de avaliar e classificar conhecimentos e habilidades criadas a partir das novas exigências de do trabalho, associada aos novos modelos de produção e gerenciamento, que substitui a opção de qualificação ancorada nos postos de trabalho e das classificações profissionais que lhes eram correspondentes.

A competência vem sendo considerada cada vez mais uma pré-condição para que as organizações possam fazer frente ao contexto globalizante, complexo e competitivo que está inserido na sociedade. As alterações no sentido de organizações mais flexíveis, que valorizam o capital humano, que estabelecem relações de parceria com outras empresas, que buscam conceber o homem de forma mais multidimensional e em que as habilidades são de interesse constante, têm na busca da competência um desafio contínuo (BOOG, 1991).

5.2 Características da Empresa e ações para promover o crescimento pessoal e profissional das Operadoras de Telemarketing

A partir desta seção serão descritas as características sobre a empresa Softway Contact Center abrangendo sua missão e sua estrutura organizacional, e será apresentada as ações que promovem o crescimento profissional e pessoal das operadoras.

A Softway Contact Center é uma empresa especializada no *outsourcing* de serviços de *contact center outbound*, *inbound* e *blended*. Orientada por sua Missão, com foco nos seus clientes, sua estratégia está alicerçada no tripé: Gestão de Tecnologia, Gestão de Processos e Gestão de Pessoas.

A estrutura organizacional da Softway pode ser definida segundo a figura 1 a seguir:

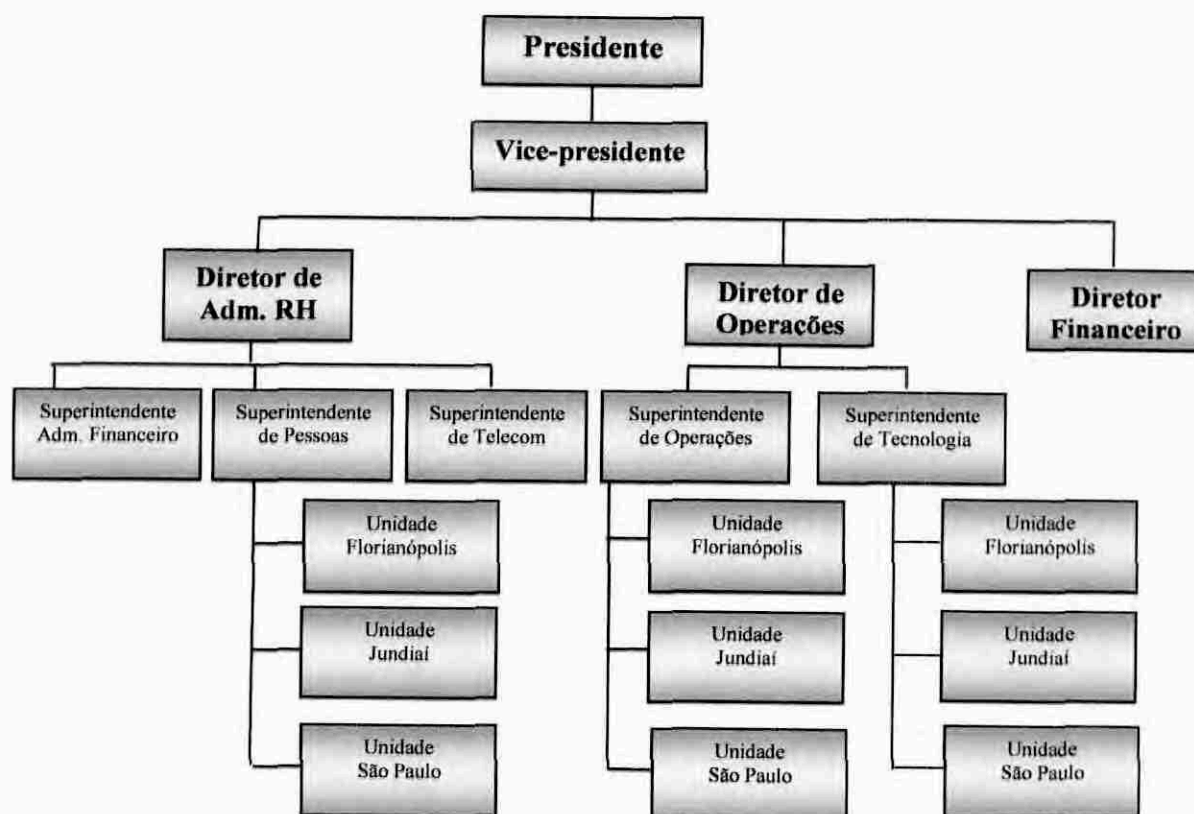


Figura 1: Organograma Geral da Softway Contact Center
Fonte: Elaboração Própria

A Softway assume que o seu maior capital são as pessoas. Ao formar, capacitar e proporcionar a oportunidade de formação universitária aos seus colaboradores, isso gera para a empresa a prestação de serviços com maior qualidade e resultados (DÉCADA..., 2006).

Na Softway a qualificação profissional se alia à tecnologia de *Contact Center*, de informática, de telecomunicações e de ambiente físico disponíveis no Brasil.

A Softway Contact Center iniciou suas atividades no telemarketing em 1996 e acompanhou desde o início o processo de revolução do atendimento e do canal de comunicação das empresas com seus mercados. Em 2000, a Softway associa-se a TMG (Fundo de *Private Equity*), que passa a deter 56,04 % das ações do grupo (DÉCADA..., 2006).

Em 2001, a Softway adquire a Multiação Call Center, de Florianópolis. A marca se firma no mercado associada a uma imagem de empresa que alia tecnologia competitiva, relacionamento com o cliente e desenvolvimento humano no cumprimento de sua missão (DÉCADA..., 2006).

Em 2003, inaugura sua unidade em Jundiaí, em um site horizontal especialmente projetado para atender aos mais inovadores conceitos de um *contact center*, com recursos da mais alta tecnologia associando segurança, bem estar e níveis elevados de produtividade (DÉCADA..., 2006).

No ano de 2006 a Softway inaugurou uma nova unidade no Estado de São Paulo em Campo Belo. Em 2007 irá inaugurar mais uma unidade em Santa Catarina que será no município de Palhoça no Bairro Pedra Branca. Em 2008 irá inaugurar outra unidade no interior de São Paulo. Com isso a Empresa passará a contar com 7 unidades e cerca de 10 mil pessoas em seu quadro de colaboradores (SUSTENTADO..., 2006).

Considerada a maior empresa brasileira de telemarketing com foco em vendas e retenção de clientes, a Softway possui atualmente 3.100 posições de atendimento, distribuída em cinco unidades (três em São Paulo e duas em Florianópolis) (DÉCADA..., 2006). Conforme mostram algumas ilustrações abaixo relacionadas:



Figura 2: Softway Unidade Vergueiro
Fonte: Softway (2006).



Figura 3: Softway Unidade Jundiaí
Fonte: Softway (2006).



Figura 4: Softway Unidade Florianópolis Praça XV
Fonte: Softway (2006).



Figura 5: Softway Unidade Florianópolis Dib.
Fonte: Softway (2006).



Figura 6: Softway Unidade Campo Belo.
Fonte: Softway (2006).

Hoje a Softway está entre as cinco maiores empresas de terceirização de *Call Center* do país, atendendo clientes como: Amcham, Credicard, Itaú Seguros, Editora Abril, American Express, Citibank, Brasil Telecom, Banco Itaú, Banco Ibi, Protector & Gamble, TIM, Renault, Nissan e Odontoprev, entre outros clientes eventuais (DÉCADA..., 2006).

A missão da Softway Contact Center é “A partir de um conjunto inegociável de valores, sermos reconhecidos por todo o mercado como uma empresa excelente no que faz – que é ouvir e falar pelos nossos clientes.”. Além disso, a Softway participa efetivamente do desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores. Já o objetivo da empresa é buscar o constante desenvolvimento dos colaboradores e não apenas atender suas necessidades, mas freqüentemente superá-las em decorrência de uma postura que não apenas visualiza o presente, mas principalmente o futuro da organização.

Abaixo a relação aos benefícios fornecidos pela empresa que proporcionam o crescimento profissional dos colaboradores:

- **Convênio com Curso de Idiomas Briskol** – Comprovando vínculo, matrícula isenta e 10% de desconto no preço original dos cursos e material didático.
- **Convênio com Yazigi** – Oferece 50% de desconto na matrícula e 15% no preço original de todos os cursos de idiomas vigentes, exceto no material didático.
- **Convênio com CCI** – Curso de Inglês, turmas de 25 pessoas por semestre. Aulas fora do horário de trabalho, na própria empresa. Valor semestral: 6 vezes de R\$ 45,00.
- **Convênio com Universidade Estácio de Sá** – Descontos que variam de acordo com os cursos e turnos escolhidos.
- **Universidade Corporativa Softway** – Poderão participar do vestibular os colaboradores que têm ensino médio completo e no mínimo 3 (três) meses de empresa. Cursos oferecidos: Marketing e Vendas, e Gestão do Relacionamento com o Cliente.

A Softway contribui com o desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores, através de um Programa de Educação constituído pelo Centro Universitário, o Projeto Aprendiz, a Escola de Lideranças e MBA para Executivos (SOFTWAY..., 2006).

A Universidade Corporativa da Softway é o principal instrumento que gera o desenvolvimento profissional de seus funcionários. O Centro de Ensino Universitário Softway

(CEUS) foi criado em 2001 em parceria com a Associação Horizontes e as Universidades Anhembi Morumbi (SP), e UNISUL (SC), conta com quase 1000 alunos, todos cursando ensino superior nas próprias dependências da empresa, que já formou mais de 300 profissionais (MODELO..., 2006).

O CEUS oferece cursos superiores de formação específica (Cursos Sequenciais/Tecnológicos) na área de Gestão e Planejamento de Marketing e Vendas, completando o ciclo de desenvolvimento humano, através da elevação de escolaridade, faz com que seus funcionários possuam maior nível de empregabilidade (MODELO..., 2006).

A maior vantagem em cursar o CEUS está no custo que é bem inferior as universidades particulares, como também a comodidade e o ganho de tempo pela universidade ser no próprio local de trabalho (MODELO..., 2006).

A universidade gera motivação e expectativa de crescimento profissional. Conforme a Superintendente de Pessoas Tatiana Lorenzi:

Nossos operadores sabem que, trabalhando na Softway, tem perspectiva concreta de uma carreira profissional bem sucedida, além de transformação pessoal. Com certeza, as pessoas que têm vontade, trabalham com dedicação e se aplicam nos estudos, ampliarão suas perspectivas, seja na própria organização ou mesmo no mercado de trabalho como um todo (MODELO..., 2006, p.10).

A empresa não busca apenas desenvolver seus colaboradores com o intuito de beneficiar a organização, mas sim prepara profissionais para o mercado de trabalho. Conforme o presente Alessandro Goulart afirmou que a Softway:

Buscou investir em projetos que favoreçam a inserção de pessoas no mercado de trabalho em melhores condições de competição e projetos que favoreçam iniciativas em prol das populações excluídas do mercado de trabalho, visando alterar o atual perfil de desigualdades sociais. É preciso reduzir o abismo existente entre as aspirações de crescimento pessoal e profissional e a realidade que demonstra que apenas a alguns é dado o privilégio de obter uma formação universitária (MODELO..., 2006, p. 10).

O CEUS é apenas uma parte de um processo que se inicia com o Projeto Horizontes, que consiste em um novo modelo de Gestão de Pessoas, proposto nesse projeto, os processos de Recrutamento, Seleção e Treinamento dos futuros talentos da Softway. Isso já traz benefícios imediatos para a Softway, pois descaracteriza completamente qualquer possibilidade de vínculo empregatício pelas atividades de treinamento, hoje conduzidas pela Softway (MODELO..., 2006).

O Projeto Horizontes visa gerar um processo ativo de recrutamento de talentos para a organização. Diferente de apenas divulgar vagas, o projeto agrega uma gama de atividades que proporcionam criar um fluxo contínuo e qualificado de potenciais talentos e colaboradores. (MODELO..., 2006).

O projeto centraliza-se em um conjunto de ações, para a inclusão de comunidades em potencial risco social, através da oportunidade de treinamento e trabalho. É um mecanismo de preparação de novos profissionais que futuramente poderão constituir o quadro de colaboradores da Softway (PICOLLI, 2005).

Como forma de preparar melhor os novos profissionais é ministrado um Curso de Formação em Técnicas de Vendas e Atendimento, que tem duração de 40 horas e incluirá entre os temas a serem abordados: Noções de Técnicas de Vendas, Comunicação e Expressão, Ética, Direitos do Consumidor, entre outros (PICOLLI, 2005).

O curso justifica-se pela consideração de que as políticas convencionais de recrutamento e seleção ilustram apenas uma parte do perfil e potencial de cada profissional na atividade de vendas e atendimento. O objetivo do curso preparatório é fornecer os requisitos básicos para que, a partir do momento da entrada deste profissional na empresa, ele já possa começar a gerar resultados e tenha condições de situar-se profissionalmente de forma adequada (PICOLLI, 2005).

O curso, além de fornecer maiores argumentos para a seleção, como estilo, perfil, potencial e capacidades dos participantes, utilizará um programa de formação com foco em profissionalização complementar e inserção em empresas. Logo, o curso proporcionará possibilidade de desenvolvimento e um elemento adicional de diferenciação para o currículo de seus participantes (PICOLLI, 2005).

O Projeto Horizontes possui uma carga horária de 40 horas distribuídas ao longo de duas semanas de treinamento. Nesses 15 dias, o treinando permanece em sala de aula sem vínculo empregatício com a Softway, o que por si só já é um benefício financeiro considerável para a Empresa (PICOLLI, 2005).

Além desse fato, há que se considerar que esses 15 dias podem ser de extrema importância para realizar a avaliação do colaborador durante o estágio probatório (experiência), período esse que cairia de 90 para 75 dias se o vínculo empregatício tivesse início desde a etapa de Seleção. Com isso, a decisão de efetivar poderia perder a eficácia

necessária e de suma importância para o Projeto, podendo representar a perda de bons colaboradores ou mesmo, na dúvida, efetivar pessoas sem o perfil desejado (PICOLLI, 2005).

Outro programa de formação e desenvolvimento de líderes desenvolvido pela Softway é a Escola de Lideranças, alinhado com os valores da empresa. O objetivo da Escola Permanente de Liderança-EPL é reunir os colaboradores com cargos de chefia dentro da empresa, para discutir temas sobre a rotina diária, aperfeiçoando a capacidade de gestão. (SOFTWAY...,2006).

Enfim, a empresa Softway Contact Center têm uma política marcante no que se refere à Gestão de Pessoas, uma prova disso, no ano 2003 foi considerada uma das 100 Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil e uma das 40 Melhores Empresas para as Mulheres Trabalharem, de acordo com a revista Exame. Em 2004 foi eleita pelo segundo ano consecutivo, como uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil, de acordo com o Guia Exame Você S/A. E em 2005 pelo terceiro ano consecutivo, ficou entre as “150 Melhores Empresas para se trabalhar no Brasil” e entre as “Melhores Empresas para a Mulher trabalhar”, conforme as revistas Exame e Você S/A (SOFTWAY..., 2006).

Portanto, a Softway tem como desafio, a busca pela satisfação e motivação de todas as pessoas, independente das funções que elas exercem dentro da empresa, buscando assim, a excelência tanto nos serviços prestados aos seus clientes externos, quanto na qualidade de vida de seus colaboradores.

5.3 Descrição da Pesquisa

Após a aplicação dos questionários de pesquisa (anexo 1), foi realizada a coleta de dados e a seleção das informações necessárias para o estudo de caso sobre o trabalho feminino no setor de *Call Center*, fazendo uma comparação entre homens e mulheres e uma comparação entre os outros setores da empresa em comparação com a operação. A amostra da operação é composta pelos Operadores e Supervisores. Os outros setores da empresa são compostos por Gerentes, Tecnologia, RH, Administrativo e o Setor de Pessoas.

Pode-se perceber na tabela 5.3 que a maior parte da mão-de-obra utilizada na empresa tanto no setor de operação quanto nas outras áreas da empresa é feminina em todos os setores da empresa inclusive nos cargos de gerencia trabalham mais mulheres do que homens. O

único setor da empresa que utiliza a maior parcela de mão-de-obra masculina é o setor de tecnologia. Em uma entrevista feita com o Gerente da Área de Tecnologia da empresa foi feita a seguinte pergunta: Porque na área de tecnologia da empresa trabalham mais homens do que mulheres: Ele respondeu:

A maior parte das vagas do setor de tecnologia são de suporte técnico, que exige força física para carregar os equipamentos. Já tivemos uma experiência com uma mulher neste cargo e não foi bem sucedida por causa da questão física. Para os demais cargos que requerem mais a questão da inteligência e da liderança tivemos experiências bem positivas com mulheres. Existe também a falta de mulheres qualificadas na área de tecnologia, o que pode ser verificado pelo baixo número de mulheres formadas nos cursos de tecnologia das universidades.

Tabela 5.3
Universo da Pesquisa realizada na Softway em 2007

Universo da Pesquisa		
População Estratificada	Homens	Mulheres
Operação	%	%
Operadores	28,74%	66,78%
Supervisores	1,94%	2,54%
TOTAL	30,68%	69,32%
População Estratificada	Homens	Mulheres
Outras Áreas da Empresa	%	%
Gerentes	12,77%	14,89%
Tecnologia	19,15%	2,13%
RH	4,26%	17,02%
Pessoas	0,00%	12,77%
Administrativo	2,13%	10,64%
TOTAL	38,30%	57,45%

Fonte: Pesquisa realizada em 2007.

A seguir está dispostas toda essa análise em forma de gráficos e manuscritas que servirão de apoio as conclusões e ações que serão propostos no próximo capítulo.

5.3.1 Perfil dos colaboradores entrevistados

- Quanto à faixa etária:

Observa-se à presença de um grande número de jovens que trabalham na operação representados através de 70% dos entrevistados que possuem até 24 anos (ver gráfico 5.3.1). Esta grande quantidade de jovem trabalhando na empresa gera a hipótese que grande parte destas pessoas devem estar na busca de experiências profissionais, e também que muitas dessas pessoas devem morar com a família, ainda não adquiriram determinadas obrigações financeiras, fazendo com que a produtividade não seja fator importante na vida desses jovens que se satisfaz com a média salarial que normalmente recebem.

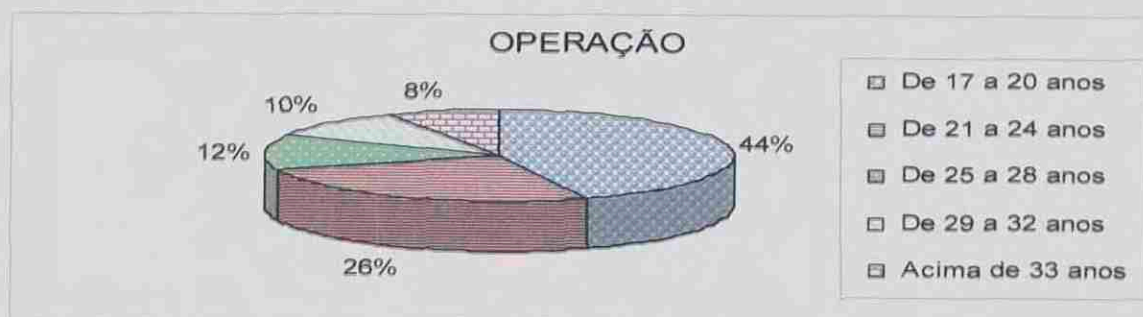


Gráfico 5.3.1: Faixa Etária dos funcionários do Setor de Operação.

Fonte: Pesquisa realizada em 2007.

Na operação a maior parte da mão-de-obra é feminina 69,66% dos pesquisados são mulheres e apenas 30,34% são homens (conforme tabela 5.3.1). A maior parte das mulheres (67,74%²) possuem de 17 a 24 anos, sendo mais velhas em comparação aos homens da operação, 51,85% dos homens possuem entre 17 e 20 anos.

Tabela 5.3.1

Faixa Etária dos funcionários da Operação
Relação entre Mulheres e Homens, Softway - 2007

FAIXA ETÁRIA	OPERAÇÃO	
	homens	mulheres
De 17 a 20 anos	51,85%	40,32%
De 21 a 24 anos	22,22%	27,42%
De 25 a 28 anos	11,11%	12,90%
De 29 a 32 anos	7,41%	11,29%
Acima de 33 anos	7,41%	8,06%
Total	30,34%	69,66%

Fonte: Pesquisa realizada em 2007.

² – Valor somado da tabela 5.3.1 porcentagem de mulheres de 17 a 20 anos(40,32%) mais porcentagem de mulheres de 21 a 24 anos (27,42%) que resultou em 67,74% de mulheres com idade entre 17 e 24 anos.

Com relação à faixa etária das outras áreas da empresa, continua sendo jovem, 70,96%³ dos entrevistados possuem de 21 a 28 anos (ver gráfico 5.3.2). Há um aumento na idade dos funcionários das outras áreas da empresa quando comparado com os funcionários da operação, sendo que a maior parcela dos colaboradores da operação (44%) possuem entre 17 e 21 e a maior parcela dos funcionários das outras áreas da empresa (48%) possuem entre 21 e 24 anos.

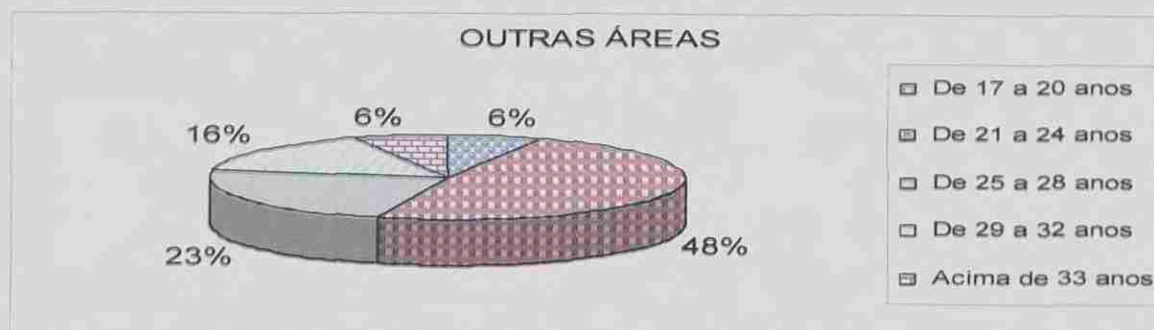


Gráfico 5.3.2: Faixa Etária dos funcionários das Outras Áreas da Empresa, Softway - 2007

Fonte: Pesquisa realizada em 2007.

A maioria dos colaboradores das outras áreas da empresa são mulheres 58,1% contra 41,9% de homens (ver tabela 5.3.2). As mulheres dos outros setores da empresa também são mais velhas que os homens (69,23% dos homens possuem entre 21 e 24 anos e 61,11%⁴ das mulheres possuem entre 21 e 28 anos).

Tabela 5.3.2: Faixa Etária dos funcionários das Outras Áreas
Relação entre Mulheres e Homens, Softway - 2007

FAIXA ETÁRIA	OUTRAS ÁREAS	
	homens	mulheres
De 17 a 20 anos	0,00%	11,11%
De 21 a 24 anos	69,23%	33,33%
De 25 a 28 anos	15,38%	27,78%
De 29 a 32 anos	7,69%	22,22%
Acima de 33 anos	7,69%	5,56%
Total	41,9%	58,1%

Fonte: Pesquisa realizada em 2007.

³ - Valor resultante da soma do percentual do gráfico 5.3.2 dos funcionários das outras áreas da empresa que possuem de 21 a 24 anos (48%) mais os funcionários que possuem de 25 a 28 anos (23%) que resultou em 70,96%

⁴ - Valor resultante da soma do percentual do gráfico 5.3.2 das mulheres das outras áreas da empresa que possuem de 21 a 24 anos (33,33%) mais as funcionárias que possuem de 25 a 28 anos (27,78%) que resultou em 61,11%

• Quanto à escolaridade:

Com relação ao nível de escolaridade dos funcionários da operação, percebe-se que 78% dos colaboradores entrevistados possuem um dos requisitos fundamentais para fazer parte do quadro funcional que é a conclusão do ensino fundamental e 3% estão em fase de conclusão (ver gráfico 5.3.3). E 16% dos entrevistados estão cursando ou já concluíram o nível superior, trazendo com isso, grande perspectiva de crescimento para a empresa e maior empregabilidade destas pessoas no mercado de trabalho.



Gráfico 5.3.3: Escolaridade dos funcionários da Operação, Softway - 2007

Fonte: Pesquisa realizada em 2007.

As mulheres da operação possuem nível de escolaridade maior que os homens, apenas 11,11%⁵ dos homens estão cursando ou concluíram o nível superior contra 16,13%⁶ das mulheres (ver tabela 5.3.3).

Tabela 5.3.3: Escolaridade dos funcionários da Operação

Relação entre Mulheres e Homens, Softway - 2007

Nível de Escolaridade	OPERAÇÃO	
	homens	mulheres
2 grau incompleto	0,00%	4,84%
2 grau completo	85,19%	74,19%
nível superior incompleto	3,70%	4,84%
nível superior cursando	7,41%	9,68%
nível superior completo	3,70%	6,45%

Fonte: Pesquisa realizada em 2007.

⁵ - Valor resultante da soma na tabela 5.3.3 dos homens que estão cursando nível superior 7,41% mais os que possuem nível superior completo 3,70% que resultou em 11,11%

⁶ - Valor resultante da soma na tabela 5.3.3 das mulheres que estão cursando nível superior 9,68% mais as que possuem nível superior completo 6,45% que resultou em 16,13%

O nível de escolaridade dos funcionários das outras áreas da empresa é superior ao da operação, 42% dos entrevistados das outras áreas da empresa possuem nível superior completo e 39% cursando, contra 6% dos funcionários da operação com nível superior completo e 11% cursando (ver gráfico 5.3.4 das outras áreas da empresa e gráfico 5.3.3 da operação).

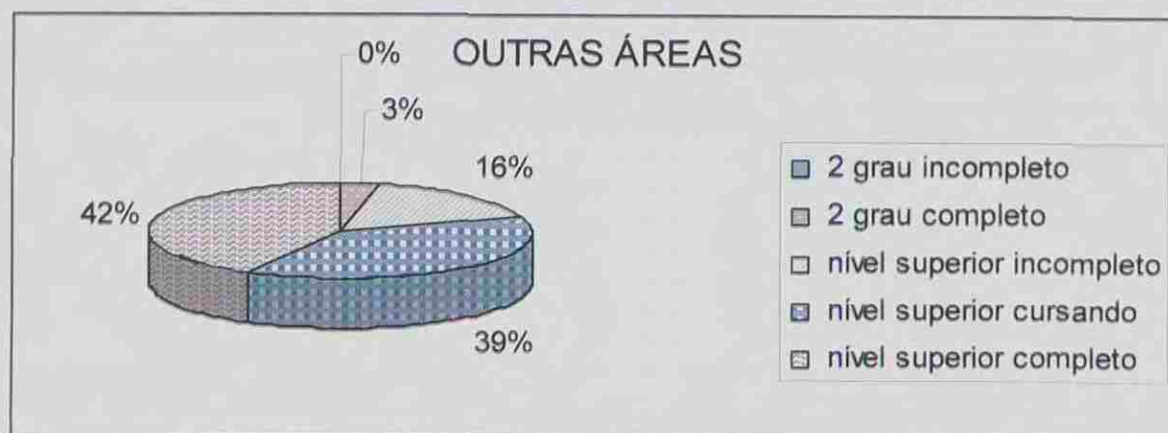


Gráfico 5.3.4: Escolaridade dos funcionários das Outras Áreas da Empresa, Softway - 2007
Fonte: Pesquisa realizada em 2007.

As mulheres das outras áreas da empresa também possuem um nível de escolaridade superior ao dos homens do mesmo setor 88,88%⁷ das mulheres entrevistadas possuem nível superior completo ou cursando contra 69,23%⁸ dos homens (ver tabela 5.3.4).

Tabela 5.3.4

Escolaridade dos funcionários da Outras Áreas
Relação entre Mulheres e Homens, Softway -2007

Nível de Escolaridade	OUTRAS ÁREAS	
	homens	mulheres
2 grau incompleto	0,00%	0,00%
2 grau completo	7,69%	0,00%
nível superior incompleto	23,08%	11,11%
nível superior cursando	30,77%	44,44%
nível superior completo	38,46%	44,44%

Fonte: Pesquisa realizada em 2007.

• Em relação ao Estado Civil:

⁷ - Valor resultante da soma na tabela 5.3.4 das mulheres que estão cursando nível superior 44,44% mais as que possuem nível superior completo 44,44% que resultou em 88,88%

⁸ - Valor resultante da soma na tabela 5.3.4 dos homens que estão cursando nível superior 30,77% mais os que possuem nível superior completo 38,46% que resultou em 69,23%

Quando investigado o estado civil dos colaboradores da operação mostra que 66% dos colaboradores se declararam solteiro, isso se dá pela grande predominância de jovens dentro da empresa (ver gráfico 5.3.5).



Gráfico 5.3.5: Estado dos funcionários civil da Operação, Softway - 2007
Fonte: Pesquisa realizada em 2007.

Na operação a maior parcela de homens e mulheres são solteiros(as), com a predominância das mulheres 30,64% estão casadas ou em outra situação conjugal contra 29,63% dos homens (ver tabela 5.3.5).

Tabela 5.3.5: Estado Civil dos funcionários da Operação
Relação entre Mulheres e Homens, Softway - 2007

Estado civil	OPERAÇÃO	
	homens	mulheres
Casado	18,52%	14,52%
outra situação conjugal	11,11%	16,13%
Separado	0,00%	4,84%
Solteiro	70,37%	64,52%

Fonte: Pesquisa realizada em 2007.

Percebe-se no gráfico 5.3.6 que a maior parte (65%) dos entrevistados das outras áreas da empresa também são solteiros. Em relação aos funcionários das outras áreas da empresa 29% se declaram casados e nenhum se declarou em outra situação conjugal, quando comparado com a operação percebe-se que apenas 16% dos entrevistados da operação se declararam casados e 15% em outra situação conjugal (gráfico 5.3.6 e gráfico 5.3.5).

respectivamente). Esta alta quantidade de pessoas solteiras está diretamente ligada a idade dos funcionários que é muito jovem.

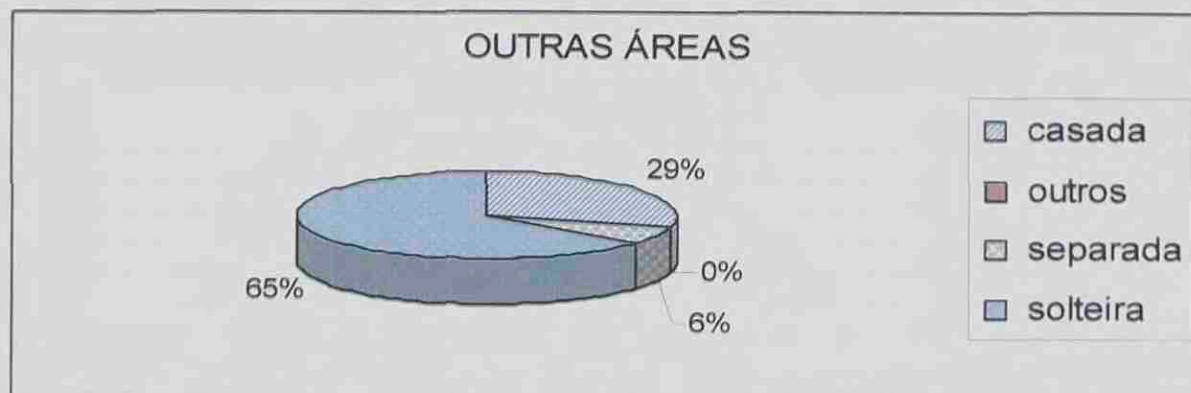


Gráfico 5.3.6: Estado civil dos funcionários das Outras Áreas da Empresa, Softway - 2007.

Fonte: Pesquisa realizada em 2007.

Nas outras áreas da empresa 33% das mulheres são casadas contra 23% dos homens, isso demonstra que um maior número de mulheres possuem responsabilidades com a família do que os homens (ver tabela 5.3.6).

Tabela 5.3.6:

Estado Civil dos funcionários das Outras Áreas
Relação entre Mulheres e Homens, Softway – 2007

Estado civil	OUTRAS ÁREAS	
	homens	mulheres
Casada	23,08%	33,33%
outra situação conjugal	0,00%	0,00%
Separada	0,00%	11,11%
Solteira	76,92%	55,56%

Fonte: Pesquisa realizada em 2007.

- Em relação ao tempo de trabalho na Empresa:

O tempo de trabalho na empresa dos funcionários da operação a maior parcela do quadro funcional 42%, está entre 6 meses e 1 ano, apenas 7% dos colaboradores estão no período de experiência e 10% dos entrevistados tem acima de 3 anos de empresa (ver gráfico 5.3.7).

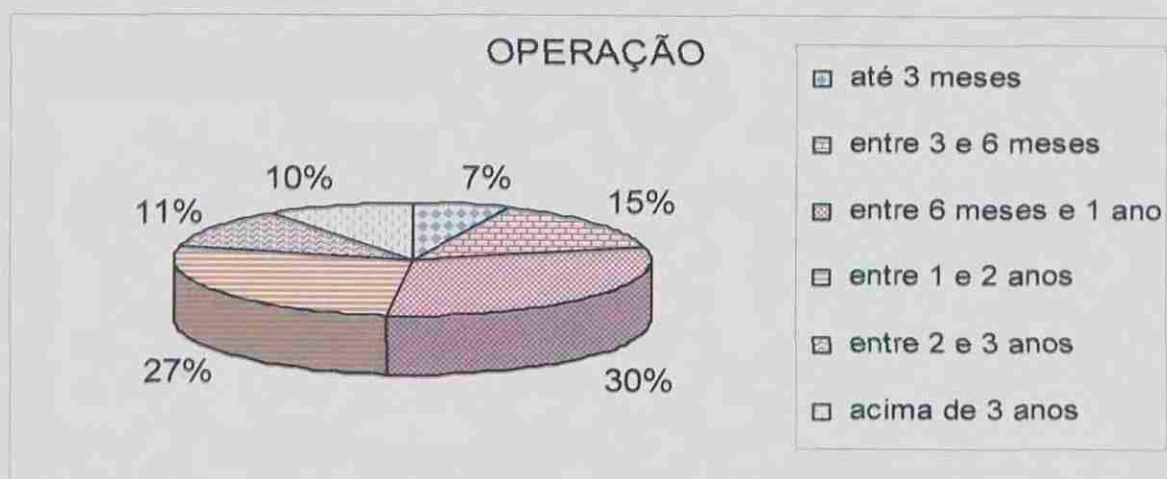


Gráfico 5.3.7: Tempo que os operadores trabalham na empresa, Softway - 2007.
Fonte: Pesquisa realizada em 2007

Na tabela 5.3.7 pode-se perceber que a maior parte dos homens 40,74% tem entre 6 meses e 1 ano de empresa, enquanto a maior parte das mulheres 29,03% tem entre 1 e 2 anos de empresa. Quando se analisa os colaboradores com mais de 3 anos de empresa percebe-se que a maior parcela é feminina com 12,90% contra 3,70% de homens nas mesmas condições. Isso nos mostra que as mulheres permanecem mais tempo trabalhando no setor de *Call Center* do que os homens, que pode ocorrer pela hipótese que as mulheres conseguem lidar melhor com trabalhos repetitivos e sobre pressão do que os homens. Conforme Kovacs e Casaca a contratação de mulheres ocorre, pois as tarefas realizadas no call center exigem competências femininas:

A orientação para o cliente e a valorização de atributos sociais (capacidade de comunicação e de prestar cabal atenção às reclamações ou preocupações dos outros, a maior empatia com clientes e a resistência a tarefas monótonas e repetitivas), são competências tidas socialmente como femininas explicando em parte o recrutamento significativo de mulheres para a função de operadoras de *call center's* ... o facto de estarem socialmente associadas à natureza das mulheres faz com não sejam monetária e organizacionalmente recompensadas...., o apoio técnico é exercido sobretudo por homens, sendo neste caso secundarizadas as 'competências sociais' atribuídas às mulheres e particularmente relevadas as competências para a resolução de problemas. (KOVACS E CASACA, 2004, p. 9)

Conforme falado em uma palestra pela realizada pela Superintendente do Setor de Pessoas “não existe diferenciação por gênero na hora da contratação, também não existem diferença de produtividade ou qualidade no serviço prestador por homens e mulheres. Existem mais mulheres hoje na empresa, pois existe uma maior procura de mulheres para trabalhar na empresa”.

Tabela 5.3.7

Tempo de Trabalho dos Operadores

Relação entre Mulheres e Homens, Softway - 2007

Tempo de Trabalho na Empresa	OPERAÇÃO	
	homens	mulheres
até 3 meses	11,11%	4,84%
entre 3 e 6 meses	14,81%	14,52%
entre 6 meses e 1 ano	40,74%	25,81%
entre 1 e 2 anos	22,22%	29,03%
entre 2 e 3 anos	7,41%	12,90%
acima de 3 anos	3,70%	12,90%

Fonte: Pesquisa realizada em 2007.

Nas outras áreas analisando o gráfico 5.3.8 a realidade das outras áreas da empresa é bem diferente da operação, 52% dos entrevistados trabalham a mais de 3 anos na empresa. A hipótese que as pessoas que trabalham nas outras áreas da empresa permanecem mais tempo na trabalhando no *Call Center*, seria porque são mais qualificadas e fazem parte de um núcleo duro de funcionários com mais experiência na função que exercem e conseqüentemente possuindo uma remuneração de acordo com a função exercida e qualificação que possuem.

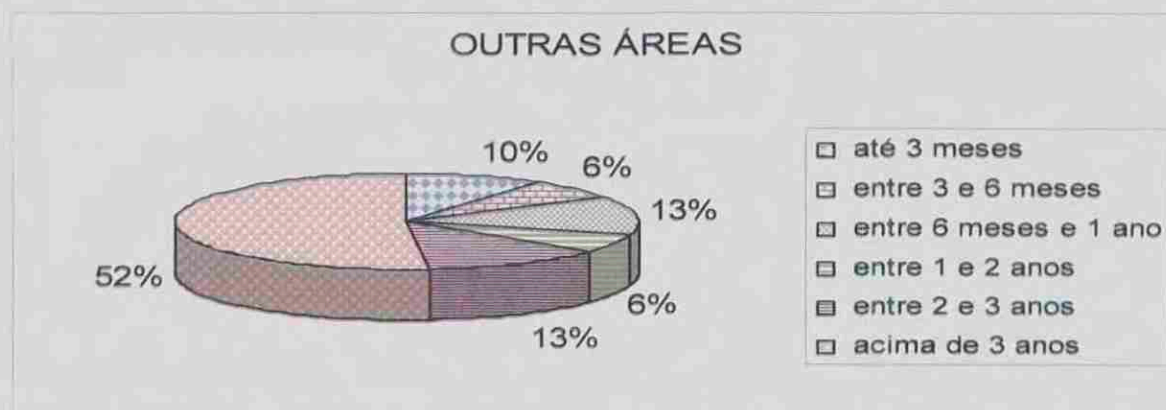


Gráfico 5.3.8: Tempo que os funcionários das outras áreas trabalham na empresa, Softway - 2007.

Fonte: Pesquisa realizada em 2007

A mulheres predominam trabalhando acima de 3 anos na empresa nos outros setores da empresa com 55,56% contra 46,15% dos homens. Isso deve ocorrer pelo maior nível de qualificação das mulheres em comparação aos homens, as competências femininas de trabalhar com processos multifuncionais e a habilidade de gerenciar pessoas.

Tabela 5.3.8
Tempo de Trabalho que os funcionários das Outras Áreas
Relação entre Mulheres e Homens, Softway - 2007

Tempo de Trabalho na Empresa	OUTRAS ÁREAS	
	homens	mulheres
até 3 meses	7,69%	11,11%
entre 3 e 6 meses	7,69%	5,56%
entre 6 meses e 1 ano	15,38%	11,11%
entre 1 e 2 anos	0,00%	11,11%
entre 2 e 3 anos	23,08%	5,56%
acima de 3 anos	46,15%	55,56%

Fonte: Pesquisa realizada em 2007.

Nesta sessão pode-se perceber que o perfil das operadoras de *Call Center* consiste em na maior parcela dos operadores (68%) das operadoras e muito jovens possuindo entre 17 e 24 anos, a maior parcela (74%) possuem o segundo grau completo que não é considerado alto grau de escolaridade, sendo a maior parte das pesquisadas solteiras.

Em um estudo de caso realizado por Kovasc e Casaca (2004) em um *Call Center* de uma operadora de telecomunicações de Portugal, o perfil dos operadores consiste em uma grande parte dos operadores (80%) são jovens, tem menos de 26 anos de idade, e possuem um elevado nível de escolaridade (66% têm, no mínimo, o grau de licenciatura e 26% detêm o nível de ensino secundário ou estão atualmente freqüentando o ensino superior).

Pode-se perceber que o perfil das operadoras de *Call Center* de Portugal são mais qualificadas que o perfil das operadoras desta pesquisa, sendo 66% das funcionárias da operação de Portugal possui nível superior completo contra apenas 6% das operadoras da Softway com o mesmo grau de escolaridade. Com relação à idade dos operadores, em Portugal as operadoras são mais velhas a maior parte possui menos de 26 anos em comparação as operadoras da Softway que possuem menos de 24 anos.

5.3.2 Expectativas de crescimento Profissional das Operadoras em Relação aos Operadores e as Outras Áreas da Empresa

- Em relação à expectativa de crescimento profissional dentro da empresa.

Em relação à expectativa de crescimento profissional dentro da empresa 52% dos entrevistados tem boa expectativa, 29% tem alta expectativa de crescimento e apenas 19% tem baixa ou nenhuma expectativa de crescimento, conforme apresentado no gráfico 5.3.9.

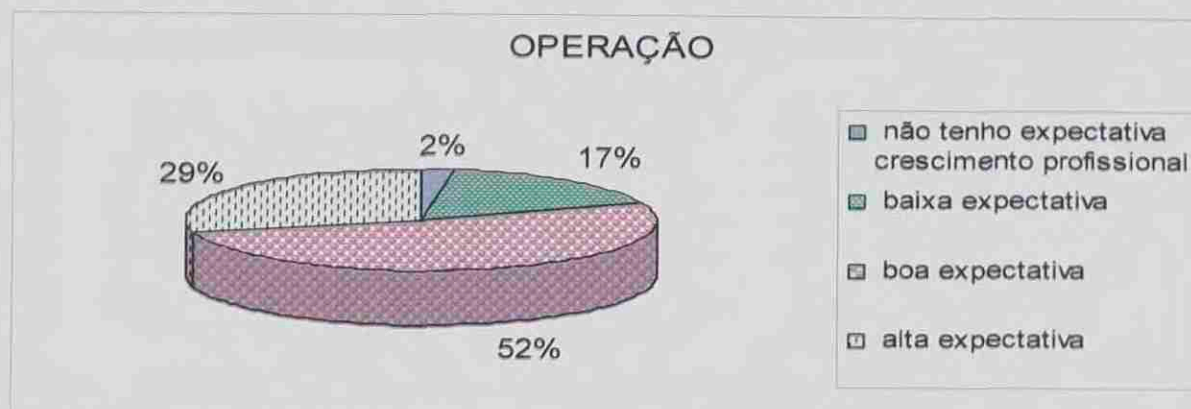


Gráfico 5.3.9: Expectativa de crescimento profissional dos funcionários da operação, Softway - 2007.
Fonte: Pesquisa realizada em 2007

Verificando a tabela 5.3.9 os homens e mulheres da operação que tem boa expectativa de crescimento em torno de 52%, dos entrevistados que tem alta expectativa de crescimento os homens são mais otimistas com 33,33% dos entrevistados contra 27,42% das mulheres.

Tabela 5.3.9:
Expectativa de crescimento profissional dos funcionários da operação
Relação entre Mulheres e Homens, Softway -2007

Expectativa de crescimento profissional na empresa	OPERAÇÃO	
	homens	mulheres
não tem expectativa crescimento	0,00%	3,23%
baixa expectativa	14,81%	17,74%
boa expectativa	51,85%	51,61%
alta expectativa	33,33%	27,42%

Fonte: Pesquisa realizada em 2007.

Com relação às outras áreas da empresa a maior parcela dos colaboradores 61% tem alta expectativa e 32% dos entrevistados tem boa expectativa de crescimento profissional na empresas. Apenas 6% dos entrevistados têm baixa expectativa de crescimento profissional dentro da empresa, foi observado que esta baixa expectativa esta associada aos cargos de gerencia da empresa, em que o próximo nível hierárquico seria o cargo de superintendente e está no topo da pirâmide hierárquica.

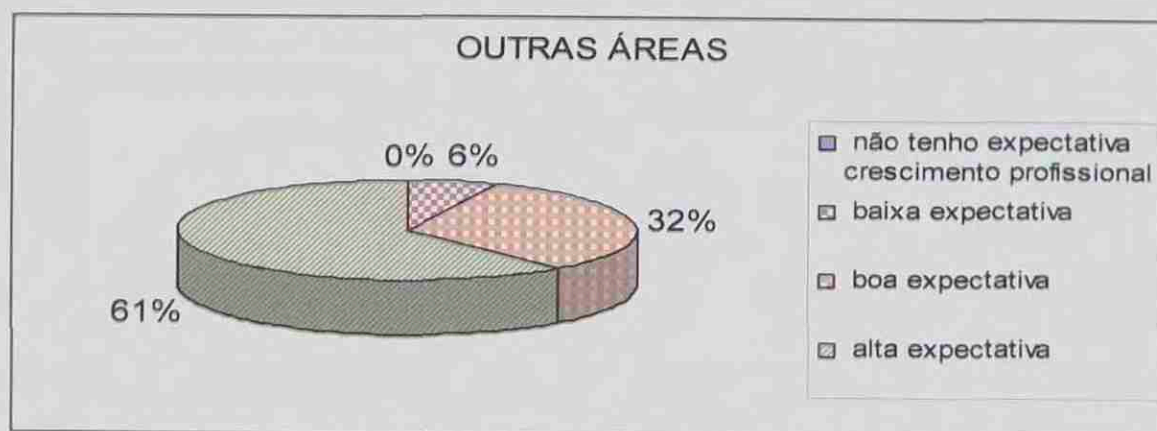


Gráfico 5.3.10: Expectativa de crescimento profissional dos funcionários das outras áreas, Softway - 2007.
Fonte: Pesquisa realizada em 2007

A expectativa de crescimento profissional dos funcionários das outras áreas dentro da empresa é alta, tanto para os homens quanto para as mulheres. Os homens continuam sendo mais otimistas que as mulheres (69,23% dos homens tem alta expectativa contra 55,56% das mulheres nas mesmas condições).

Tabela 5.3.10:

Expectativa de crescimento profissional dos funcionários das outras áreas da empresa
Relação entre Mulheres e Homens, Softway - 2007

Expectativa de crescimento profissional na empresa	OUTRAS ÁREAS	
	homens	mulheres
não tem expectativa crescimento	0,00%	0,00%
baixa expectativa	7,69%	5,56%
boa expectativa	23,08%	38,89%
alta expectativa	69,23%	55,56%

Fonte: Pesquisa realizada em 2007

- Em relação à expectativa de crescimento profissional no mercado de trabalho

Quando questionado os funcionários do setor de operação sobre a expectativa de crescimento profissional dos operadores no mercado de trabalho (fora da empresa), a maior parcela dos entrevistados 54% tem boa expectativa e 38% tem alta expectativa de crescimento profissional (ver gráfico 5.3.11). A expectativa de crescimento profissional fora da empresa (no mercado de trabalho) é maior que dentro da empresa (38% dos entrevistados da operação

tem alta expectativa de crescimento no mercado de trabalho (fora da empresa) contra 29% dos entrevistados da operação possuem alta expectativa de crescimento profissional dentro da empresa).



Gráfico 5.3.11: Expectativa de crescimento profissional dos funcionários da operação no mercado de trabalho, Softway - 2007.

Fonte: Pesquisa realizada em 2007

A expectativa de crescimento dos homens no mercado de trabalho é maior que a das mulheres 51,85% tem uma alta expectativa de crescimento profissional no mercado de trabalho, enquanto apenas 32,26% das mulheres tem alta expectativa, a maior parcela das mulheres (58,06%) tem boa expectativa de crescimento no mercado de trabalho (ver tabela 5.3.11). Esta maior expectativa dos homens quanto à possibilidade de crescimento profissional no mercado de trabalho ocorre, pois as mulheres sabem a dificuldade da inserção no mercado de trabalho principalmente pela discriminação de gênero, enquanto os homens não sofrem discriminação.

Tabela 5.3.11:

Expectativa de crescimento profissional no mercado de trabalho da operação

Relação entre Mulheres e Homens, Softway - 2007

Expectativa de crescimento profissional no mercado de trabalho	OPERAÇÃO	
	homens	mulheres
não tem expectativa crescimento profissional	0%	0%
baixa expectativa	3,70%	9,68%
boa expectativa	44,44%	58,06%
alta expectativa	51,85%	32,26%

Fonte: Pesquisa realizada em 2007.

As outras áreas da empresa têm uma expectativa de crescimento profissional bem parecida com a operação 52% dos entrevistados tem boa expectativa e 39% tem alta

expectativa (ver gráfico 5.3.12). A expectativa de crescimento profissional dos funcionários das outras áreas da empresa é maior dentro da empresa do que no mercado de trabalho (62% dos entrevistados das outras áreas da empresa têm alta expectativa de crescimento profissional dentro da empresa, enquanto 39% têm a mesma expectativa em relação ao mercado de trabalho).



Gráfico 5.3.12: Expectativa de crescimento profissional das outras áreas da empresa no mercado de trabalho, Softway - 2007.

Fonte: Pesquisa realizada em 2007

A maior parcela de homens e mulheres da empresa tem boa expectativa de crescimento profissional no mercado de trabalho. A expectativa dos homens é um pouco maior em comparação as mulheres (53,85% dos homens contra 50% das mulheres).

Tabela 5.3.12

Expectativa de crescimento profissional no mercado de trabalho das outras áreas da empresa

Relação entre Mulheres e Homens, Softway – 2007

Expectativa de crescimento profissional no mercado de trabalho	OUTRAS ÁREAS	
	homens	mulheres
não tem expectativa crescimento profissional		
baixa expectativa	7,69%	11,11%
boa expectativa	53,85%	50,00%
alta expectativa	38,46%	38,89%

Fonte: Pesquisa realizada em 2007

- Participação em seleções internas para outros cargos

A participação dos funcionários em seleções internas é um grande indício de interesse em crescer dentro do setor de *Call Center*. Conforme podemos verificar no gráfico

5.3.13 na área de operação 43,55% das mulheres participaram de oportunidades internas e apenas 25,93% dos homens. Essa diferença entre mulheres e homens nas participações das seleções internas da operação ocorre, pois existem pré-requisitos para participação que são: tempo de casa, numero de advertências e nota de qualidade das ligações. Como normalmente as mulheres permanecem mais tempo neste setor do que os homens, o nível de participação das mulheres nas seleções internas é superior a dos homens. Já nas outras áreas da empresa 38,46% dos homens participaram das oportunidades internas e apenas 16,67% das mulheres (ver gráfico 5.3.13). As seleções internas para as outras áreas é uma dinâmica nova dentro da empresa, o número de seleções internas é bem inferior à operação, está sendo aplicada a mais ou menos dois anos, a maior parcela das mulheres foram promovidas pelo desempenho não participando de seleções, pois possuem mais tempo de casa que os homens. Outro fator para este alto índice de colaboradores das outras áreas da empresa, não participarem das seleções internas são pré-requisitos como: nível superior completo, trabalhar em determinada área que tenha relação com o cargo oferecido e tempo de casa que varia de acordo com o cargo oferecido na seleção.

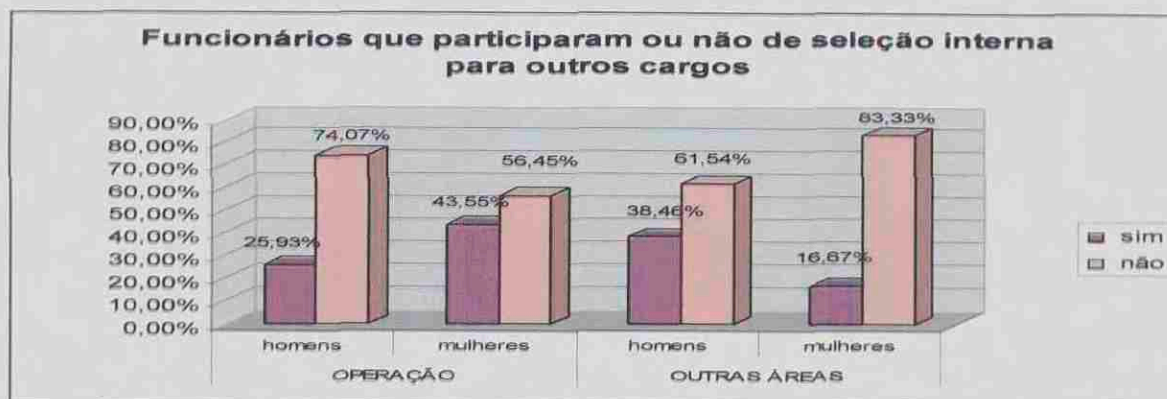


Gráfico 5.3.13: Funcionários que participaram de seleção interna Relação entre Mulheres e Homens, Softway - 2007

Fonte: Pesquisa realizada em 2007

Quando verificado o motivo para não participar das seleções internas a maiorias as pessoas responderam que não tiveram oportunidade, por causa dos pré-requisitos descritos anteriormente. Na operação os motivos para não participar das seleções foram aproximados entre homens e mulheres, a maior parte dos que não participaram das seleções 75% dos homens não tiveram oportunidade de participar e 25% não tiveram interesse, enquanto que 74% das mulheres da operação não tiveram oportunidade de participar, 20% não tiveram interesse e 5,71% não tem interesse em crescer na profissão. Nas outras áreas da empresa a

porcentagem dos que não tiveram oportunidade de participar de seleções internas é bem maior pelos motivos descritos anteriormente, 92,31% dos homens não tiveram oportunidade de participar contra 86,67% das mulheres e 7,69% dos homens não tiveram interesse contra 13,33% das mulheres.

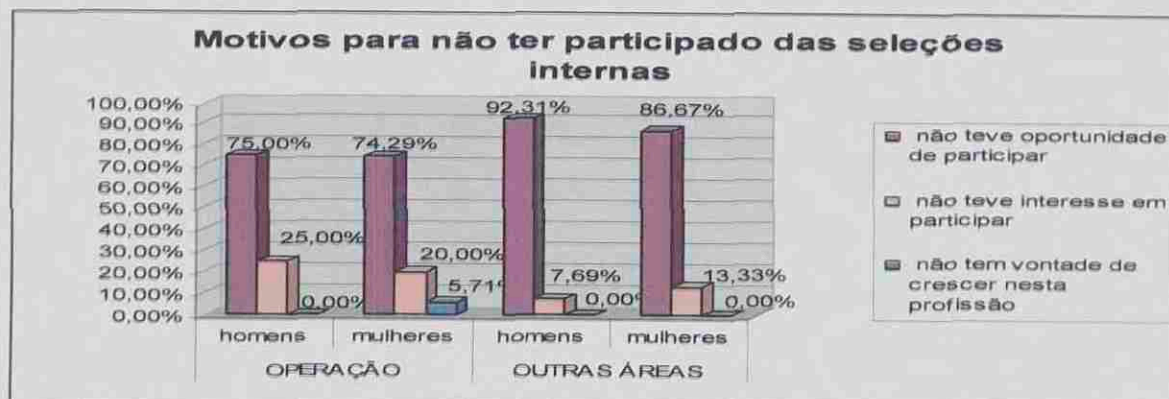


Gráfico 5.3.14: Gráfico de motivo para não participar de seleção interna Relação entre Mulheres e Homens, Softway - 2007

Fonte: Pesquisa realizada em 2007

5.3.3 Busca dos colaboradores por qualificação profissional

A maior parcela dos colaboradores da empresa 85,83% buscam uma maior qualificação profissional. Conforme o gráfico 5.5.1 na área de operação os homens buscam mais se qualificar que as mulheres 85,19% dos homens contra 82,26% das mulheres. Já nas outras áreas da empresa 100% das mulheres buscam uma melhor qualificação profissional contra 84,62% dos homens. A hipótese da maior procura por qualificação ser feminina seria por causa da discriminação de gênero existente no mercado de trabalho e por incentivo da empresa na forma de promoção para elevação da qualificação.



Gráfico 5.3.15: Busca por qualificação profissional , Relação entre homens e mulheres, Softway - 2007

Fonte: Pesquisa realizada em 2007

- Cursos mais procurados pelos colaboradores da empresa

Na operação os cursos mais procurados pelas mulheres são os cursos superiores 53% das mulheres buscam se qualificar com nível superior contra 30% dos homens. Boa parte dos homens deste setor buscam fazer cursos técnicos, 22% dos homens e apenas 13% das mulheres procuram realizar este tipo de curso. Os homens procuram mais aprender outra língua do que as mulheres, 22% dos homens contra 18% das mulheres.

Nas outras áreas da empresa a maior parcela das mulheres 39% buscam fazer cursos de especialização, pois grande parte já possui nível superior e 28% curso de línguas, já os homens deste setor 31% buscam fazer cursos nível superior ou cursos de especialização.

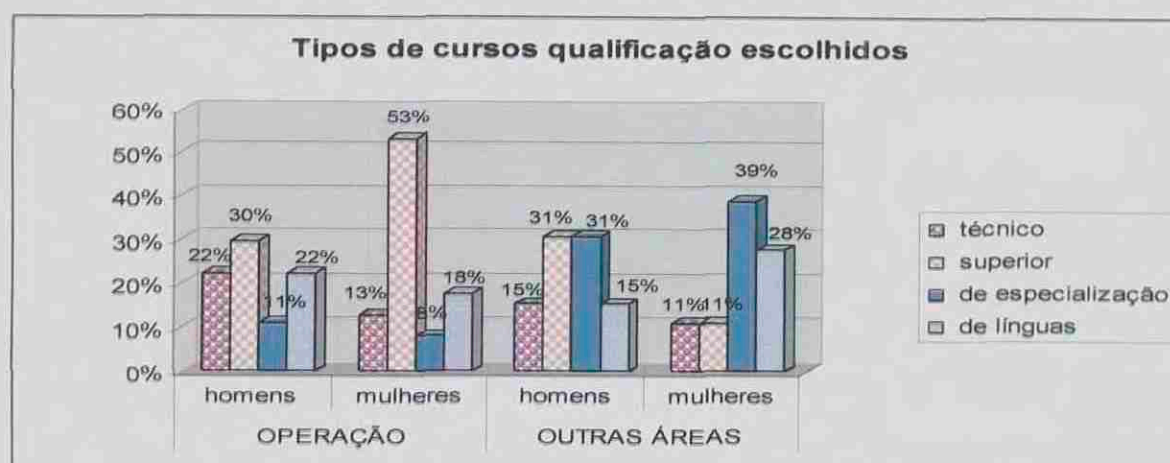


Gráfico 5.3.16: Tipo de cursos qualificação escolhidos, Relação entre homens e mulheres, Softway - 2007.

Fonte: Pesquisa realizada em 2007

5.3.4 Satisfação com o trabalho

- Em relação ao nível de satisfação com a função exercida

Com relação ao nível de satisfação da função exercida, a maior parte 60% da operação gosta da função que exerce na empresa (conforme demonstrado no gráfico 5.3.17), enquanto 74% das outras áreas da empresa gosta muito da função que exercem (ver gráfico 5.3.18). Verifica-se um maior nível de satisfação das outras áreas com a atividade exercida em relação à operação.

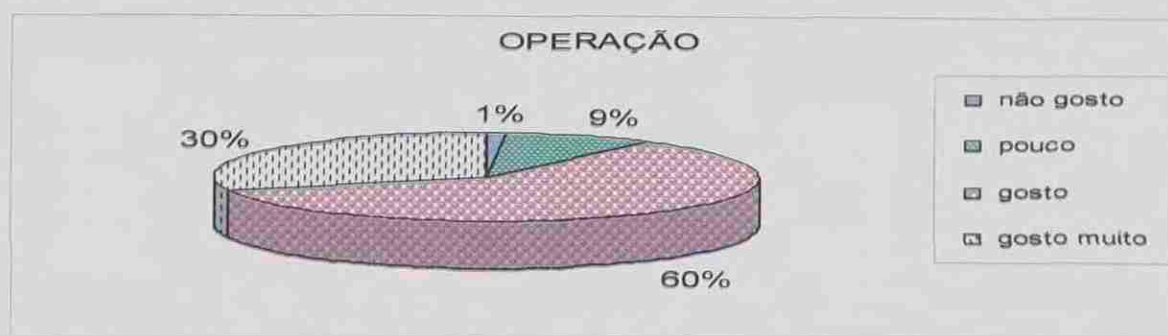


Gráfico 5.3.17: Gráfico do nível de satisfação da operação, Softway - 2007.
Fonte: Pesquisa realizada em 2007



Gráfico 5.3.18: Gráfico do nível de satisfação das outras áreas da empresa, Softway - 2007.
Fonte: Pesquisa realizada em 2007

- Satisfação com as oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela empresa

Quando perguntado a operação o nível de satisfação com as oportunidades de crescimento profissional e pessoal que a empresa possibilita (Universidade Softway, Seleção Interna para outros cargos, Cursos de aperfeiçoamento de técnicas de vendas, Escola de Lideranças). Verificando o nível de satisfação dos homens 52% consideram as oportunidades excelentes, 41% boas e 7% consideram regulares as oportunidades de crescimento oferecidas pela empresa. Já o nível de satisfação das mulheres da operação é melhor que a dos homens, 67% consideram as oportunidades excelentes, 20% boas, 127% regulares e 2% consideram ruins as oportunidades de crescimento oferecida pela empresa.

Com relação as outras áreas da empresa 69% dos homens consideram excelentes as oportunidades de crescimento profissional da empresa, 23% consideram boas e 8% consideram ruins. Enquanto as mulheres destas áreas, 61% das mulheres consideram excelente, e 39% boas, nenhuma das mulheres pesquisadas deste setor consideraram as oportunidades oferecidas regulares ou ruins, que demonstra um nível de satisfação maior das mulheres em relação aos homens.



Gráfico 5.3.19: Gráfico do nível de satisfação das oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela empresa, Relação entre homens e mulheres, Softway - 2007
Fonte: Pesquisa realizada em 2007

- Satisfação com as condições do local de trabalho

As condições de trabalho (instalações e equipamentos) são consideradas boas pela maior parte dos colaboradores 58% dos entrevistados. Os homens da operação estão mais satisfeitos com as condições de trabalho que as mulheres, 59% dos homens consideram as condições de trabalho boas e 11% consideram excelentes, enquanto 58% das mulheres consideram as condições de trabalho boas e apenas 5% consideram excelentes (ver gráfico 5.3.20).

Nas outras áreas da empresa as mulheres estão mais satisfeitas com as condições de trabalho 61% das mulheres consideram as condições de trabalho boas e 33% consideram excelentes, já os homens das outras áreas da empresa 54% consideram boas as condições de trabalho e 23% excelentes (ver gráfico 5.3.20).

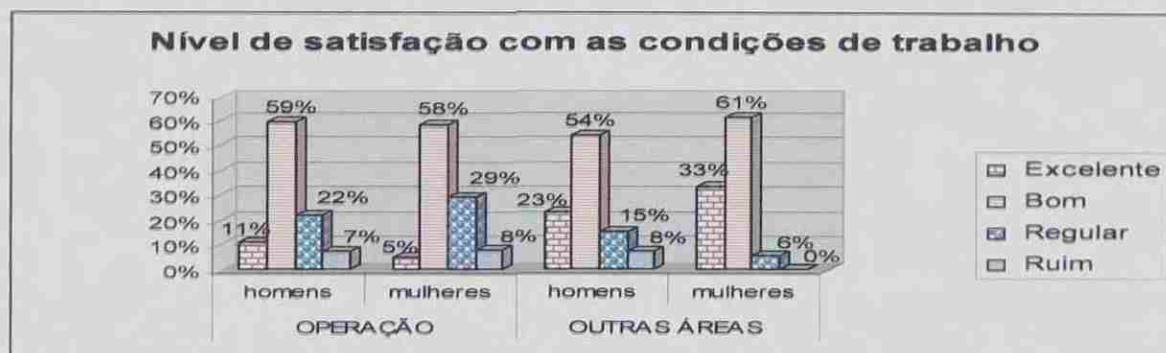


Gráfico 5.3.20: Gráfico do nível de satisfação com as condições de trabalho, Relação entre homens e mulheres, Softway - 2007
Fonte: Pesquisa realizada em 2007

- Satisfação com a relação com os colegas e superiores

A pesquisa sobre satisfação com a relação entre colegas e superior teve alto índice de satisfação. A maior parcela da operação (58%) e das outras áreas da empresa (64%) considera a relação com colegas e superiores excelente. Na operação o índice de homens que consideram a relação entre colegas e superior excelente é maior que as mulheres, 63% dos homens consideram excelente contra 55% das mulheres. Nas outras áreas da empresa o nível de satisfação com a relação entre colegas e superiores também é maior dos homens em relação as mulheres, 77% dos homens consideram excelente contra 56% das mulheres.



Gráfico 5.3.21: Gráfico do nível de satisfação da relação entre colegas e superiores, Relação entre homens e mulheres, Softway - 2007

Fonte: Pesquisa realizada em 2007

- Com relação à estabilidade do emprego

A maior parcela dos entrevistados se sente estável (pouca possibilidade de perder o emprego) na empresa. Na operação o sentimento de estabilidade é praticamente o mesmo entre mulheres e homens 48% dos entrevistados da operação se sentem estáveis na empresa e 37% se sentem seguros (nenhuma possibilidade de perder o emprego). Nas outras área da empresa o sentimento em relação ao emprego também é de estabilidade, mas os homens se sentem mais seguros que a mulheres, 38% dos homens se sentem seguros (nenhuma possibilidade de perder o emprego) contra 22% das mulheres que se sentem seguras que não iram perder o emprego. Este sentimento de estabilidade no emprego ocorre, pois a Softway não demite o funcionário por baixo desempenho, buscando sempre tentar desenvolver os funcionários que possuem baixo desempenho.



Gráfico 5.3.22: Gráfico do nível de satisfação de estabilidade no emprego. Relação entre homens e mulheres, Softway - 2007

Fonte: Pesquisa realizada em 2007

5.3.5 Motivos que levou a escolher o setor de *Call Center* para trabalhar

Quando perguntado qual o motivo que levou a escolherem o setor de *Call Center* para trabalhar a parcela dos entrevistados (57%) respondeu que escolheu o setor porque possibilita o crescimento profissional. Na operação 63% os homens escolheram este trabalho porque possibilita o crescimento profissional, enquanto 47% das mulheres escolheram trabalhar no setor por este motivo. Os outros motivos mais votados para se trabalhar no setor de *Call Center* foram porque o setor não exige experiência profissional 18% das mulheres e 11% dos homens escolheram o setor para trabalhar por este motivo.

Nas outras áreas da empresa 67% das mulheres escolheram o setor para trabalhar pela possibilidade de crescimento profissional e 22% porque é um setor que não discrimina o trabalho da mulher e 11% porque se identificam com a função. A maior parte (54%) dos homens das outras áreas da empresa também escolheram o setor pela possibilidade de crescimento profissional e os demais entrevistados ficaram divididos em 15% se identificam com a função, 15% porque não exige experiência profissional e 15% porque não conseguiu outro emprego.

Isso demonstra que a maior parte dos colaboradores entram na empresa com o intuito de crescer, se qualificando através da Universidade Corporativa, adquirindo experiência profissional para obter maior empregabilidade no mercado de trabalho ou crescendo na empresa através de oportunidade interna. Fazendo do setor de *Call Center* uma porta de entrada para o mercado de trabalho.



Gráfico 5.3.23: Gráfico do motivo que levou a trabalhar no setor de *Call Center*. Relação entre homens e mulheres, Softway - 2007

Fonte: Pesquisa realizada em 2007

CAPÍTULO VI

6 Conclusão e Recomendações

A mudança do paradigma do fordismo para o toyotismo alterou a forma do emprego com a inserção de novas tecnologias que substituíram o trabalho humano por máquinas, fazendo com que os postos de trabalho saíssem da indústria para o setor de serviços. É no setor de serviços as mulheres estão majoritariamente inseridas com 75% dos empregos do setor ocupados pelas mulheres.

A participação da mulher no mercado de trabalho vem aumentando progressivamente com o passar dos anos. Mas a forma com que as mulheres estão conseguindo espaços no mercado de trabalho não é muito positiva, está acompanhada por alto grau de discriminação, pois apesar de serem mais qualificadas (possuírem maior nível de escolaridade) que os homens recebem salários mais baixos, quer dizer, que o aumento da mão-de-obra feminina no mercado de trabalho ocorre porque as mulheres aceitam salários mais baixos que os homens apesar de possuírem competências femininas que são essenciais no mundo flexibilizado como a habilidade de gerenciar pessoas. Já as mulheres que não possuem um nível de qualificação muito alto acabam se submetendo a trabalhos precarizados, repetitivos, flexíveis e subvalorizados.

Um ramo do setor de serviços em que as mulheres estão inseridas majoritariamente é o setor de *Call Center*. Este setor tem crescido rapidamente nos últimos anos e existe uma grande possibilidade de crescimento deste setor, pois 83% das PA's (posições de atendimento) no Brasil são próprias e podem ser terceirizadas virando clientes em potencial para as empresas de *Call Center*. As empresas de *Call Center* são terceirizadoras dos serviços prestados por um *Call Center* (ativo, receptivo ou misto), fazem parte de uma rede, na forma horizontalizada de seus clientes. Para investigar o trabalho das mulheres neste setor foi realizado um estudo de caso em uma empresa de *Call Center* de Florianópolis, fazendo uma comparação entre mulheres e homens e a operação com os outros setores da empresa.

De acordo com o resultado da pesquisa realizada na Softway Contact Center o setor de *Call Center* não discrimina o trabalho da mulher. Foi verificado que a maior parte da mão-de-

obra da empresa é formada por mulheres 70% dos colaboradores são do sexo feminino. As mulheres também estão presentes maciçamente nos cargos de liderança da empresa.

A primeira parte da pesquisa refere-se a uma análise do perfil dos colaboradores da empresa, e de acordo com os resultados obtidos, pode-se perceber que na operação 70% dos entrevistados são mulheres e muito jovens possuindo entre 17 e 20 anos, a maior parcela (75%) possuem o segundo grau completo que não é considerado alto grau de qualificação, sendo a maior parte das pesquisadas solteiras, estes dados revelam que a maioria das mulheres que trabalham em *Call Center* provavelmente não tem experiência profissional muitas estão em seu primeiro emprego. Por serem muito jovens as operadoras não possuem obrigações financeiras por morarem com a família, fazendo com que se satisfaçam com a média salarial que normalmente recebem. O perfil das mulheres nas outras áreas da empresa é formado por mulheres entre 21 e 28 anos, com maior nível de escolaridade (nível superior completo), e com tempo de trabalho na empresa superior a três anos trabalhando na empresa, são mulheres mais qualificadas e com maior experiência profissional.

Com relação ao crescimento profissional dentro da empresa, a maior parcela dos entrevistados da operação (52%) tem boa expectativa de crescimento profissional dentro da empresa, já as outras áreas da empresa possui uma expectativa maior (61%), tem alta expectativa de crescimento profissional dentro da empresa. Quando a pergunta é em relação à expectativa de crescimento profissional no mercado de trabalho a expectativa é praticamente a mesma entre a operação e as outras áreas da empresa aproximadamente 50% dos entrevistados têm boa expectativa de crescimento profissional no mercado de trabalho. Com estes dados pode-se concluir que a expectativa de crescimento do setor de operação é praticamente a mesma dentro da empresa ou no mercado de trabalho, enquanto nas outras áreas da empresa a expectativa de crescimento profissional é maior dentro da empresa do que no mercado de trabalho.

No que se refere às condições de promoção funcional constatou-se que a maior parcela dos colaboradores estão satisfeitos com a função que exercem, com as oportunidades de crescimento profissional que a empresa oferece, com as condições de trabalho oferecidas pela empresa, com o relacionamento com suas chefias e sentem estáveis no emprego.

Como a empresa não faz distinção de gênero na hora da contratação foi perguntado aos entrevistados porque escolheram o setor de *Call Center* para trabalhar, a maior parcela

(57%) respondeu que foi pela possibilidade de crescimento profissional que o setor possibilita, tanto para os homens quanto para as mulheres este foi o principal motivo. Isso demonstra que estes jovens entram no setor de *Call Center* com o intuito de crescer através da qualificação proporcionada pela Universidade Corporativa e pela experiência profissional que podem adquirir, utilizam o setor de *Call Center* como uma porta de entrada para o mercado de trabalho. O grande indicativo do porquê existem mais mulheres que homens no setor de *Call Center* é porque as mulheres ficam mais tempo exercendo a função de operadora, que está ligado às competências femininas, de trabalhar sobre pressão, em trabalhos rotineiros e repetitivos.

Pode-se verificar que a trajetória de um operador de telemarketing não é muito duradoura, a maior parte das operadoras ficam até dois anos na função, isso ocorre porque a operação é formada por pessoas muito jovens e sem experiência profissional e em fase de desenvolvimento pessoal e profissional que estão procurando se qualificar buscando competências através da experiência profissional que o *Call Center* oferece. Estas competências podem ser utilizadas dentro da própria empresa através de promoção por seleções internas ou absorvidas pelo mercado de trabalho.

Como a pesquisa aqui proposta teve objetivo de verificar e levantar hipóteses sobre as possibilidades de crescimento profissional e o nível de satisfação das mulheres no setor de *Call Center*, recomenda-se para trabalhos futuros que seja verificado o nível de satisfação salarial e as doenças relacionadas ao trabalho no *Call Center*. Além destes itens, pode-se verificar o nível de satisfação dos funcionários em um *Call Center* de uma operadora de Telecomunicações (como na pesquisa de Kovacs e Casaca), pois esta pesquisa foi feita em um *Call Center* com foco em vendas e retenção de clientes que é o principal ramo de atuação da Softway, e comparar com os dados desta pesquisa. Outro ponto a ser investigado é por que existem poucas mulheres trabalhando nas áreas de tecnologia.

Referências:

- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 6 ed. São Paulo: Boitempo. 2002.
- ARROIO, Ana e REGNIER, Karla. Mercado de trabalho. **O Novo Mundo do Trabalho**: Oportunidades e Desafios para o Presente. Disponível em: <http://www.senac.br/informativo/BTS/272/boltec272d.htm>. Acessado: 20 Out 2006.
- ARRUDA, Maria da Conceição Calmon. **Qualificação Versus Competência**. Boletín Técnico do SENAI v.26, n.2, maio/ago. 2000. Disponível em: <http://www.cinterfor.org.uy/public/english/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/149/pdf/calmon.pdf>. Acessado: 23 Dez 2006.
- AZEVEDO, Márcia C.; CALDAS, Miguel P. **Seriam os Call Center os Sweatshops do Século XXI?** Recife: Encontro de Estudos Organizacionais, 2002.
- BERRINGER, Marco. **Um toque feminino no Call Center**. Nossa Revista, São Paulo, Ano 1, número 0, março/abril 2006.
- BOOG, G. G. **O desafio da competência**: como sobreviver em um mercado cada vez mais seletivo e preparar sua empresa para o próximo milênio. São Paulo: Círculo do Livro; Editora Best Seller, 1991.
- BRETZKE, Miriam. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CAMPOS, V. F. **Controle da Qualidade Total**: no estilo japonês. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. Vol. I de A Era da informação: Economia, Sociedade e Cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999a.
- _____. **O Poder da Identidade**. Vol II de A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999b.
- COSTA, Achyles Barcelos da. **Inovações e mudanças na organização Industrial**. In: II Encontro de Economia da Região Sul-ANPEC, 1999, Curitiba-PR. II Encontro de Economia da Região Sul-ANPEC, 1999.
- COSTA, T. **Crescimento supera expectativas**. São Paulo: Gazeta Mercantil, 29/11/1999.
- DIANI, Marco. **Sociedade pós-Industrial**. In: OTHWAITE, William & BOTTOMORE, Tom. (orgs) **Dicionário do pensamento social do século xx** – Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed. 1996.
- DÉCADA de refinamento na arte de ouvir e falar, Uma. **Revista Cliente SA**, São Pulo, Ano 5, nº 53, p.3-4, setembro de 2006.

DIMENSÃO do negócio chamado cliente, A. **Revista Cliente SA**, São Pulo, Ano 5, nº 45, p.14-16, dezembro de 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD**. Rio de Janeiro: FIBGE, 2001. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br>. Acesso em: 10 Jan 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD**. Rio de Janeiro : FIBGE, 2002. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br>. Acesso em: 10 Jan 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD**. Rio de Janeiro: FIBGE, 2003. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br>. Acesso em: 10 Jan 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD**. Rio de Janeiro: FIBGE, 2004. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br>. Acesso em: 10 Jan 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD**. Rio de Janeiro: FIBGE, 2005. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br>. Acesso em: 10 Jan 2007.

FREITAS, Luciano M. **Call Center: Modismo ou Realidade?** São Paulo: Editora Record, 2000.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. 10.ed. São Paulo: Loyola, 2001.

HELOANI, Roberto. **Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2003.

IKEDA, Marcelo. **"Segregação por Gênero" no mercado Formal de Trabalho**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 7, n.13, p. 89- 106, Junho 2000.

ISHIKAWA, K. **Controle de Qualidade Total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KOVACS, Ilona & CASACA, Sara Falcão (2004). **Formas flexíveis de trabalho e emprego no setor das tecnologias de informação e comunicação**. SOCIUS/ISEG-UTIL,17 p., Maio de 2004.

LAVINAS, Lena. **Empregabilidade no Brasil: inflexões de gênero e diferenciais femininos**. Rio de Janeiro: IPEA, 29 p., set. 2001 (Texto para Discussão, 826). Disponível em: <http://www.ipea.gov.br>. Acesso em: 10 Jan 2007.

LOPEZ-CLAROS, Augusto e ZAHIDI, Saadia. **Empoderamento das Mulheres: Avaliação das Disparidades Globais de Gênero**. P.1-30. World Economic Fórum. 2005.

MANCINI, Lucas. **Call Center: estratégia para vencer**. São Paulo: ASK! Cia. Nacional de *Call Center*, 2001.

MANFREDI, Silvia Maria. **Trabalho, qualificação e competência profissional** - das dimensões conceituais e políticas. Educ. Soc., Campinas, v. 19, n. 64, 1998. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010173301998000300002&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 20 Dez 2006.

MEGHNAGI, Saul. **A competência profissional como tema de pesquisa**. Educ.Soc., Campinas, v. 19, n. 64, 1998. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_artext&pid=S010173301998000300003&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 20 Dez 2006.

MODELO educacional sem paralelo na gestão de pessoas, Uma. **Revista Cliente SA**, São Pulo, Ano 5, nº 53, p.10-12, setembro de 2006.

MOTA, Myriam Becho; BRAICK, Patrícia Ramos. **História: das cavernas ao terceiro milênio**. São Paulo: Moderna, 1997.

PEDRO, Antonio. **História da civilização ocidental: geral e Brasil**, integrada. São Paulo: FTD, 1997.

PROBST, Elisiana Renata. **A Evolução da Mulher no Mercado de Trabalho**. Instituto Catarinense de Pós-Graduação – ICPG.

SAKAMOTO, Kendi. **Como Implementar um Call Center**. São Paulo: Happy Few, 2001.

SOFTWAY CONTACT CENTER. Disponível em: www.softway.com.br. Acesso: 10 Nov 2006

STOCHI, A.C. **Gerenciamento do Capital Humano nas Empresas**. Taubaté, 2000. 92p. Monografia (MBA – Gerência Empresarial) – Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado, Universidade de Taubaté, Taubaté.

STONE, Bob; WYMAN, John. **Telemarketing: a bíblia do telemarketing**. São Paulo: Editora Nobel, 1992.

TOLFO, Suzana da Roza. **As possibilidades de crescimento dos sujeitos que trabalham em organizações sujeita a reestruturação produtiva**. Disponível em: <http://www.race.nuca.ie.ufrj.br/abet/vienc/ST5A.doc>. Acessado: 23 Dez 2006.

Bibliografia Consultada:

ALVES, José Eustáquio Diniz. **Mulheres em movimento: voto, educação e trabalho**. Ouro Preto [MG]: REM, 2003. 176p.

CARVALHO, Venilton de; **O Call Center como ferramenta à atividade comercial na empresa Marisol**. Florianópolis, 2003. 1 v. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina.

CASACA, Sara Falcão. **A segregação sexual no setor de tecnologia de informação e comunicação (TIC) – observando o caso de Portugal**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005. 29p.

CHAHAD, Jose Paulo Zeetano; MACEDO, Roberto B. M. . **Família, oferta de trabalho e estrutura ocupacional**. 1980. 221f. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo.

FERREIRA, Taisa Dias; FIALHO, Francisco Antonio Pereira; **Análise da situação de trabalho do supervisor como líder estratégico em Call Center's um estudo de caso numa operadora de telecomunicações**. Florianópolis, 2001. 89 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico.

FORTUNA, Vasco N. P. (Vasco Nunes Pereira); **Missão de Estudo do Rendimento Nacional do Ultramar**. Dimensão socioeconômica do trabalho da mulher. Lisboa [Portugal]: Missão de Estudo do Rendimento Nacional, 1981. 50p.

MATOZO, Luciano. **Call Center: modismo ou realidade?**. Rio de Janeiro: Record, 2000. 205p.

NASCIMENTO, Sonia Aparecida Costa. **O trabalho da mulher: das proibições para o direito promocional**. São Paulo: LTr, 1996. 214p.

OLIVEIRA, Eleonora Menicucci de; SCAVONE, Lucila. **Trabalho, saúde e gênero na era da globalização**. Goiânia: AB, 1997. 139p.

SCARPARO, Helena. **Cidadãs brasileiras: o cotidiano de mulheres trabalhadoras**. Rio de Janeiro: Revan, 1996. 208p.

ANEXO 1

Questionário da pesquisa aplicada aos funcionários da Softway Contact Center

O objetivo do questionário é identificar o perfil dos funcionários que trabalham no setor de *Call Center*, como também avaliar o nível de satisfação dos operadores com o trabalho no *Call Center* e verificar por que tantas mulheres escolhem este setor para trabalhar.

1) Qual a sua faixa etária?

- ☐ De 17 a 20 anos
- ☐ De 21 a 24 anos
- ☐ De 25 a 28 anos
- ☐ De 29 a 32 anos
- ☐ Acima de 33 anos

2) Quanto a escolaridade você possui?

- ☐ 2 grau incompleto
- ☐ 2 grau completo
- ☐ nível superior incompleto
- ☐ nível superior completo

3) Estado civil?

- ☐ casada
- ☐ outros
- ☐ separada
- ☐ solteira

4) Quanto tempo você trabalha na empresa?

- ☐ até 3 meses
- ☐ entre 3 e 6 meses
- ☐ entre 6 meses e 1 ano
- ☐ entre 1 e 2 anos
- ☐ entre 2 e 3 anos
- ☐ acima de 3 anos

5) Você gosta do seu trabalho?

- ☐ não gosto
- ☐ pouco
- ☐ gosto
- ☐ gosto muito

6) Por que você escolheu o setor de *Call Center* para trabalhar?

- ☐ Porque se identifica com a função
- ☐ Por é um emprego de 6 horas
- ☐ Porque é um setor que não exige experiência profissional

- ☐)Porque é um setor que possibilita o crescimento profissional
- ☐)Por que é um setor que não discrimina o trabalho da mulher
- ☐)Por que não conseguiu outro emprego

7) Qual a sua expectativa de crescimento profissional dentro empresa?

- ☐) não tenho expectativa crescimento profissional
- ☐)baixa expectativa
- ☐)boa expectativa
- ☐)alta expectativa

8)Qual a sua expectativa de crescimento profissional no mercado de trabalho (fora da empresa)?

- ☐) não tenho expectativa crescimento profissional
- ☐) baixa expectativa
- ☐) boa expectativa
- ☐) alta expectativa

9) Você busca fazer cursos fora ou dentro da sua função, que lhe permita crescer profissionalmente?

- ☐) não
- ☐) sim

Se sim: Que tipo de curso?

- ☐) profissionalizante
- ☐) técnico
- ☐) superior
- ☐) de especialização
- ☐) de línguas

10)Você já participou de alguma seleção interna para monitora ou supervisora dentro da empresa?

- ☐) sim
- ☐) não

Se não: Porque não participou?

- ☐) não teve oportunidade de participar
- ☐) não teve interesse em participar
- ☐) não tem vontade de crescer nesta profissão

11)O que você acha das oportunidades de crescimento profissional e pessoal que a empresa possibilita (Universidade Softway, Seleção Interna para outros cargos, Cursos de aperfeiçoamento de técnicas de vendas, Escola de Lideranças)?

- ☐) Excelente
- ☐) Bom
- ☐) Regular
- ☐) Ruim

12) Como você se sente em relação à estabilidade do seu emprego (possibilidade de perder o emprego atual)?

- ☐ Estável (pouca possibilidade de perder o emprego)
- ☐ Segura (nenhuma possibilidade de perder o emprego)
- ☐ Insegura (possibilidade razoável de perder o emprego)
- ☐ Instável (possibilidade de perder o emprego a qualquer momento)

13) O que você acha das condições do local de trabalho (instalações, equipamentos)?

- ☐ Excelente
- ☐ Bom
- ☐ Regular
- ☐ Ruim

14) Como é a relação com seus colegas e superiores?

- ☐ Excelente
- ☐ Bom
- ☐ Regular
- ☐ Ruim

ANEXO 2

Regulamento do Programa de Auto-Regulamentação do Setor de
Relacionamento Probare e Código de Ética

"REGULAMENTO DO PROGRAMA DE AUTO- REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO PROBARE

(CALL CENTER / CONTACT CENTER / HELP DESK / SAC / TELEMARKETING)"

Coordenação

ABEMD – Associação Brasileira de Marketing Direto

Presidente: Efraim Kapulski

ABRAREC – Associação Brasileira das Relações Empresa
Cliente

Presidente: Roberto Meir

ABT – Associação Brasileira de Telesserviços

Presidente: Topázio Silveira Neto

Gerenciadora

IdEQ

Diretoria: Cesar Ken Mori

REGULAMENTO

Controle de Alterações

Data	Nº Revisão	Detalhamento
14/12/2005	01	Emissão do documento.
02/06/2006	02	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geral – alteração do logotipo da ABT e eliminada a denominação "COM CLIENTES E CONSUMIDORES" do título deste documento; ▪ Pág.7 - acrescentado item 2.3.6 relativo às diretrizes para dimensionamento de auditoria; ▪ Pág.13 – no item 3.2.4 foi alterado o texto em função do conteúdo do Relatório periódico; ▪ Pág.16 - acrescentado item 4.3.6 relativo às diretrizes para dimensionamento de auditoria.

REGULAMENTO

ÍNDICE

1. Condições Gerais	4
2. Selo de Ética	6
2.1. Regulamento específico	6
2.2. Condições de Admissão	6
2.3. Abertura de Processo	7
2.4. Processo Técnico – Auditoria Inicial “in-loco”	8
2.5. Processo Técnico – Emissão do Selo de Ética.....	9
2.6. Processo Técnico – Auditorias Periódicas de Manutenção.....	10
2.7. Uso do Selo de Ética	10
2.8. Alterações de Escopo	10
2.9. Processo Administrativo, Penalidades e Multas.....	11
3. Ouvidoria	13
3.1. Regulamento específico	13
3.2. Processo operacional.....	13
4. Norma de Maturidade de Gestão	15
4.1. Regulamento específico	15
4.2. Condições de Admissão	15
4.3. Abertura de Processo	15
4.4. Processo Técnico – Auditoria Inicial “in-loco”.....	17
4.5. Processo Técnico – Emissão do Perfil de Maturidade de Gestão.....	18
4.6. Processo Técnico – Auditorias Periódicas de Manutenção.....	18
4.7. Uso do Perfil de Maturidade de Gestão	19
4.8. Alterações de Escopo	19
4.9. Processo Administrativo, Penalidades e Multas.....	20

REGULAMENTO

1. Condições Gerais

- 1.1. Este Regulamento tem por objetivo estabelecer normas e condições do Programa de Auto-Regulamentação do Setor de Relacionamento (chamado a partir deste ponto de PROBARE).
- 1.2. O PROBARE é formado por quatro componentes: Código de Ética, Selo de Ética, Norma de Maturidade de Gestão e Ouvidoria.
- 1.3. Todos os dados gerados a partir do PROBARE são propriedade da ABEMD, ABRAREC e ABT, não podendo ser utilizados sem o acordo formal pela totalidade dessas associações.
- 1.4. O Selo de Ética e a Norma de Maturidade de Gestão são de propriedade da ABEMD, ABRAREC e ABT, devendo ser usado estritamente dentro do escopo descrito neste regulamento.
- 1.5. A empresa que adere ao PROBARE ou é associada a uma das signatárias do Código de Ética, se compromete a seguir ao Código de Ética.
- 1.6. O PROBARE é gerenciado pelo Conselho Gestor e pelo Comitê Executivo.
- 1.7. O Conselho Gestor é responsável pelo direcionamento do PROBARE.
- 1.8. O Conselho Gestor é composto por 01 representante de cada um dos signatários do Código de Ética do PROBARE, 01 representante da Gerenciadora. Outras entidades poderão ser convidadas pelo Comitê Executivo para participarem do Conselho Gestor.
- 1.9. O Conselho Gestor realizará duas reuniões ordinárias anualmente, podendo ser convocado extraordinariamente pelo Comitê Executivo ou por pelo menos duas das três associações ABEMD, ABRAREC e ABT.
- 1.10. O Comitê Executivo é responsável pelo controle e acompanhamento do PROBARE, devendo relatar seu andamento nas reuniões ordinárias do Conselho Gestor.
- 1.11. O Comitê Executivo é composto de 01 representante de cada uma das associações ABEMD, ABRAREC e ABT, do Coordenador do PROBARE e de 01 representante da Gerenciadora (sem direito a voto).
- 1.12. O Coordenador do PROBARE será eleito anualmente pelo Comitê Executivo.
- 1.13. O Comitê Executivo se reunirá uma vez por mês ou extraordinariamente por convocação da Gerenciadora.
- 1.14. O Comitê Executivo será responsável pelo credenciamento dos Organismos de Auditoria, tanto para o Selo de Ética quanto para as auditorias relacionadas com a Norma de Maturidade, tendo como base Critérios de Homologação de Organismos de Auditoria (documento específico).
- 1.15. O Selo de Ética e o Perfil de Maturidade da Gestão, outorgados pelo Comitê Executivo, não fornecem garantia de que o serviço será isento de falhas ou de problemas no futuro, nem a ABEMD, ABRAREC e ABT

REGULAMENTO

assumem qualquer responsabilidade sobre eventuais exigências legais aplicadas a clientes da organização detentora do Selo de Ética ou do Perfil de Maturidade de Gestão.

- 1.16. Este regulamento e demais documentos de referência do PROBARE poderão ser revisados e alterados a qualquer momento, por iniciativa do Comitê Executivo. Eventuais alterações terão prazos de implantação definidos caso a caso.
- 1.17. Qualquer proposta de alteração significativa deste Regulamento será apresentada em sessão do Comitê Executivo. A Gerenciadora poderá alterar questões formais ou de melhor esclarecimento do Regulamento para aprovação "ad referendum" do próprio Comitê Executivo.
- 1.18. O presente Regulamento é o instrumento principal da autorização para o uso do Selo de Ética e Perfil de Maturidade de Gestão e é dele parte integrante e indivisível, devendo ser firmado pelos participantes, constituindo-se em documento de adesão, como comprovação de sua anuência a todos os seus dispositivos. Nada impede, porém que sejam lavrados aditivos para casos específicos, que poderão conter condições especiais que venham a ser definidas pelo Comitê Executivo.
- 1.19. A ABEMD, ABRAREC e ABT não poderão ser responsabilizadas pelos associados pela atuação conforme os termos deste regulamento, por motivos de relação indireta ao regulamento, como por exemplo, mas não se limitando, a qualquer tipo de representação, expectativa da empresa com terceiros em relação ao Selo de Ética ou Perfil de Maturidade ou sua suspensão ou retirada de certificado, perdas de negócio pelo associado em decorrência dessa condição, incluindo perdas, danos e lucros cessantes, indenizações que o cliente venha a pagar a terceiros, geradas por fato do produto ou empresa certificada, enfim, são inimputáveis à ABEMD, ABRAREC e ABT quaisquer responsabilidades que não decorram de sua comprovada culpa, assim definida nos termos da lei relativamente às obrigações contratuais.
- 1.20. A empresa assegura aos executores do PROBARE, seja diretamente, seja por intermédio de auditores ou empresas credenciadas pelo PROBARE, o acesso às suas instalações, documentos, contratos e registros pertinentes para as verificações que se fizerem necessárias ao fiel cumprimento deste Regulamento.
- 1.21. A empresa deve assinar documento que reproduzirá as presentes normas assumindo os direitos e obrigações inerentes ao PROBARE e pagar as contribuições que forem fixadas.
- 1.22. O Comitê Executivo e a empresa estabelecem, desde logo, que o não cumprimento de ordem de cessação do uso do Selo de Ética e Perfil de Maturidade de Gestão poderá dar origem à ação judicial, inclusive de perdas e danos contra o infrator.
- 1.23. Os casos omissos deste Regulamento serão resolvidos no âmbito do Comitê Executivo do PROBARE.

REGULAMENTO

2. Selo de Ética

2.1. Regulamento específico

- 2.1.1. A autorização para o uso do Selo de Ética provém da adesão espontânea das empresas que adotarem as regras estabelecidas neste regulamento e submeterem-se a uma auditoria de verificação.
- 2.1.2. O Selo de Ética atesta que a organização certificada está de acordo com as diretrizes do Código de Ética do PROBARE.
- 2.1.3. O Comitê Executivo manterá lista atualizada das organizações que detêm o Selo de Ética e manterá sigilo e confidencialidade, independente do resultado, para as empresas em processo de obtenção do Selo de Ética.

2.2. Condições de Admissão

- 2.2.1. O Selo de Ética poderá ser pleiteado por qualquer Central de Relacionamento em operação, independentemente se presta serviço a vários contratantes ou se está incorporada a uma empresa (Central de Relacionamento própria).
- 2.2.2. O Selo de Ética poderá ser pleiteado por instalação (site), não necessariamente para toda a empresa.
- 2.2.3. O Selo de Ética é concedido para todas as atividades de um determinado site.
- 2.2.4. A empresa declara estar ciente e aceitar todo o conteúdo do regulamento e do Código de Ética, incluindo o método técnico do processo, auditoria nas instalações da empresa e demais procedimentos adotados pelo PROBARE.
- 2.2.5. A empresa que tenha utilizado o Selo de Ética sem autorização ou com falsidade só poderá apresentar novo pedido de adesão após 12 meses do término do processo administrativo ou de eventual cumprimento de penalidade.
- 2.2.6. O uso do Selo de Ética que será concedido para as empresas participantes do PROBARE é opcional, ficando a empresa, entretanto, obrigada a informar em quais sites ou operações os reconhecimentos se aplicam caso venha a utilizá-lo.

REGULAMENTO

2.3. Abertura de Processo

2.3.1. Quando da apresentação do pedido de adesão, o interessado fornecerá as seguintes informações:

- Nome e razão social e CNPJ da empresa, endereço da Matriz e *sites* para os quais a empresa pleiteia a concessão do Selo de Ética;
- Lista de contratos ou operações que atualmente mantém, listando também os sites onde estas atividades são conduzidas e o número de funcionários em cada operação ou contrato;
- Relação das Certificações que a empresa já possui, discriminando os sites onde estas são aplicadas e as linhas de serviço.

2.3.2. A Gerenciadora enviará à empresa um termo de adesão para detalhamento das informações de adesão. De posse do termo preenchido e caso esteja completo, enviará as informações para os Organismos de auditoria credenciados, que farão propostas diretamente às empresas. A empresa poderá contatar diretamente o Organismo de auditoria caso desejar.

2.3.3. Quando o pedido for de empresa cuja conduta já tenha sido alvo de decisão do Comitê Executivo, seu pedido de adesão será avaliado por este Conselho.

2.3.4. O Organismo de Auditoria escolhido fornecerá estimativa de custos dos serviços e recolherá o aceite formal de cada uma das empresas. A Gerenciadora não participará do processo de escolha do Organismo de auditoria.

2.3.5. O Organismo de auditoria deve abrir formalmente o processo de auditoria para concessão do Selo de Ética (após o aceite da proposta) e agendar a auditoria nas instalações da empresa.

2.3.6. O Organismo de auditoria deverá utilizar as seguintes diretrizes para dimensionamento da auditoria:

- Tamanho da amostra

.O número mínimo de sites a serem visitados é:

Auditoria Inicial: o tamanho da amostra deve ser a Matriz (escritório central) mais a raiz quadrada do número de sites distantes (arredondando para o número inteiro superior)

$$\text{Amostra} = \text{Matriz} + \sqrt{x}$$

onde x = número de sites distantes

Exemplo: empresa interessada pelo Selo de Ética para 7 sites.

Cálculo do tamanho da amostra = $1 + \sqrt{7}$;

teremos: Amostra = 4 sites (incluindo a Matriz)

REGULAMENTO

Auditoria Periódica de Manutenção: o tamanho da amostra deve ser a Matriz (escritório central) mais a raiz quadrada do número de sites distantes (arredondando para o número inteiro superior) com 0,6 como um coeficiente.

$$\text{Amostra} = \text{Matriz} + 0,6 \sqrt{x}$$

onde x = número de sites distantes

Nota 1. este dimensionamento somente deverá ser aplicado se o Organismo de Auditoria for o mesmo que realizou a Auditoria Inicial. No caso de uma mudança de Organismo de Auditoria, deverá ser dimensionado como uma Auditoria Inicial.

Nota 2. no caso da solicitação de acréscimo de um ou mais de um novo site já reconhecidos com o Selo de Ética, deverá ser considerado como um conjunto independente para determinação do tamanho da amostra. Após a inclusão do novo(s) site(s) na recomendação, o(s) novo(s) site(s) deverá(ão) ser acumulado(s) aos outros já existentes para determinar o tamanho da amostra para a Auditoria Periódica de Manutenção.

b) Tempo de Auditor necessário para avaliação

- O número de homens.dia para a **Matriz** deve ser: **1 auditor x 1 dia auditoria.**
- O número de homens.dia para cada **site** deve ser: **1 auditor x 1 dia auditoria por site.**

Nota. No caso de uma Matriz e um site com menos de 50 PA's e/ou até 150 empregados (funcionários, contratados ou temporários), podem ser aplicadas reduções que levem em consideração a quantidade de operações e PA's, assim como a complexidade. O tempo de auditor poderá ser de 1 auditor x 1/2 dia auditoria.

2.4. Processo Técnico – Auditoria Inicial “in-loco”

2.4.1. A Auditoria Inicial “in-loco” terá como objetivo constatar a conformidade da empresa em relação aos requisitos contidos no Código de Ética.

2.4.2. A equipe auditora do Organismo de auditoria, em data previamente agendada, visitará as instalações da empresa para constatar a conformidade das práticas da empresa em relação aos requisitos do Código de Ética. A auditoria será feita com base nas normas internacionais de auditoria (NBR ISO 19011), utilizando um ou mais dos seguintes métodos: observação dos processos, contratos, operações, análise de documentação, verificação de registros em papel e eletrônicos, gravações, entrevistas com pessoal de supervisão, operação e direção, entre outros.

REGULAMENTO

- 2.4.3. Caberá à Empresa disponibilizar para a equipe auditora acesso às instalações, documentação e/ou outras evidências que demonstrem a conformidade em relação aos requisitos do Código de Ética.
- 2.4.4. Caso a Auditoria se torne inviável, o fato será levado pelo Organismo de auditoria ao conhecimento da Gerenciadora e do Comitê Executivo, para as medidas e penalidades cabíveis conforme estabelecido neste regulamento.
- 2.4.5. Caso os resultados não sejam conformes ao Código de Ética, o Organismo de auditoria enviará à empresa a lista das não-conformidades. A empresa poderá solicitar nova auditoria ou auditoria para fechamento das não-conformidades (decisão a critério do Organismo de auditoria) em data definida de comum acordo entre empresa e Organismo de auditoria, após correção das não-conformidades.
- 2.4.6. Somente em caso dos resultados serem conformes em relação aos requisitos do Código de Ética, o Organismo de auditoria deverá emitir Atestado de Conformidade e enviá-lo à Gerenciadora.
- 2.4.7. Caberá à Gerenciadora preparar a reunião do Comitê Executivo para análise dos processos de concessão do Selo de Ética.

2.5. Processo Técnico – Emissão do Selo de Ética

- 2.5.1. O Comitê Executivo reunir-se-á periodicamente para a análise dos relatórios e deliberação pela concessão e emissão do Selo de Ética.
- 2.5.2. A Gerenciadora deverá codificar os processos de forma a não identificar as empresas em processo de concessão do Selo de Ética.
- 2.5.3. O Comitê Executivo fará a análise "cega" dos processos e decidirá pela concessão ou não do Selo de Ética. Não poderão fazer parte das votações no Comitê Executivo pessoas com independência comprometida, como por exemplo, funcionários das empresas em análise na reunião. Caso isso aconteça, caberá à Gerenciadora desconsiderar o voto em questão, dado que o processo é sigiloso.
- 2.5.4. Caso uma Empresa não concorde com o parecer da equipe auditora (referente à auditoria nas instalações da empresa), poderá enviar documentação expondo os motivos da discordância no prazo de 10 dias contados a partir da entrega do relatório de auditoria ao Organismo de auditoria. Esta informação será tratada pela Gerenciadora, que encaminhará as informações para análise do Comitê Executivo (ainda de forma cega).
- 2.5.5. Somente serão divulgadas as empresas que tiverem a concessão do Selo de ética aprovada. Será mantido o sigilo quanto às empresas que não obtiveram sucesso. Estas empresas poderão solicitar nova auditoria assim que sanarem as não conformidades, caso desejarem ainda obter o Selo de Ética.

REGULAMENTO

2.6. Processo Técnico – Auditorias Periódicas de Manutenção

- 2.6.1. Pelo menos uma vez ao ano o Organismo de auditoria deverá realizar auditoria nas instalações da empresa para verificar se os requisitos do Código de Ética estão sendo mantidos.
- 2.6.2. O Comitê Executivo também poderá, a seu critério, em função de informações da Ouvidoria, solicitar auditorias extraordinárias, sem aviso prévio, às empresas suspeitas de transgressão ao Código de Ética. Esta auditoria será solicitada diretamente ao Organismo de auditoria que já atende a empresa.
- 2.6.3. Caso a equipe auditora do Organismo de auditoria encontre evidências de não-conformidade em relação aos requisitos do Código de Ética, tanto na auditoria periódica, quanto na auditoria extraordinária, tal fato será levado ao conhecimento do Comitê Executivo para decisão.
- 2.6.4. Caberá à Empresa disponibilizar para a equipe auditora documentação e/ou outras evidências que demonstrem a manutenção da conformidade em relação aos requisitos do Código de Ética.
- 2.6.5. Caso a Auditoria periódica de manutenção ou extraordinária se torne inviável, o fato será levado ao conhecimento da Gerenciadora e Comitê Executivo, para as medidas e penalidades cabíveis.

2.7. Uso do Selo de Ética

- 2.7.1. O uso do Selo de Ética será autorizado sob as condições deste Regulamento.
- 2.7.2. O Selo de Ética é marca registrada do PROBARE.
- 2.7.3. O Selo de Ética pode ser utilizado pela empresa que receba recomendação do Comitê Executivo.
- 2.7.4. A divulgação do Selo de Ética feita pela empresa deve indicar os sites recomendados, não podendo ser genérica, a não ser nos casos em que a empresa atesta sua conformidade em todos os seus sites.
- 2.7.5. A empresa detentora do Selo de Ética deve seguir as regras do manual de aplicação do Selo de Ética, (documento específico).
- 2.7.6. O uso do Selo de Ética é restrito às organizações autorizadas e o direito de uso deste não poderá ser transferido para terceiros, substitutos ou outros, nem ser objeto de cessão ou aquisição, a não ser por ato específico do Comitê Executivo.

2.8. Alterações de Escopo

- 2.8.1. No caso de a empresa desejar excluir o Selo de Ética de um site já certificado, a empresa deverá comunicar formalmente a Gerenciadora sobre sua decisão para que possam ser feitas as mudanças necessárias, retirando o referido site da lista de empresas com direito ao uso do Selo de Ética.

REGULAMENTO

2.9. Processo Administrativo, Penalidades e Multas

2.9.1. Serão consideradas infrações à autorização para uso do Selo de Ética:

- a. Não atendimento aos requisitos do Código de Ética em qualquer site que tenha sido certificado;
- b. Uso do Selo de Ética para sites não recomendados (não autorizados);
- c. Veiculação de publicidade em desacordo com as normas estabelecidas neste Regulamento;
- d. Transgressão das normas previstas neste regulamento;
- e. Deixar de prestar informações ou prestar falsas informações;
- f. Não colaboração com processos de investigação conduzidos pela Ouvidoria ou em seu nome para ocorrências registradas.

2.9.2. A Ouvidoria poderá enviar para o Comitê Executivo evidências de violação ao Código de Ética, recebidas do mercado, que poderão instruir os processos de penalização.

2.9.3. Uma vez detectada evidência de infração, a empresa será notificada e terá 20 dias para apresentar sua defesa ou explicação. As decisões relativas às penalidades e infrações ao Selo de Ética são tomadas pelo Comitê Executivo, após o exercício de direito de defesa, em até 60 dias.

2.9.4. Ao final do processo, após o exercício de direito de defesa junto ao Comitê Executivo, este tomará uma ou mais das seguintes decisões:

- a. Arquivamento do processo;
- b. Advertência confidencial;
- c. Advertência pública;
- d. Recomendação de assinatura de Termo de Ajuste de Conduta com prazos monitorados pelo Comitê Executivo;
- e. Divulgação das estatísticas de ocorrências das empresas;
- f. Suspensão do Selo de Ética;
- g. Cancelamento do Selo de Ética;
- h. Divulgação da posição da Ouvidoria e Comitê Executivo com relação à empresa, através de veículos de comunicação.

REGULAMENTO

- 2.9.5. Na hipótese de ser suspenso ou cancelado o Selo de Ética, o Comitê Executivo efetuará todas as verificações e medidas necessárias para assegurar a não continuidade indevida de sua utilização.
- 2.9.6. Suspensa ou cancelada a autorização do uso do Selo de Ética, a empresa se obriga a cessar, imediatamente, toda e qualquer publicidade que tenha relação com o Selo de Ética, retirando todas as referências em materiais escritos, propaganda, internet, etc no prazo de 30 (trinta) dias.

REGULAMENTO

3. Ouvidoria

3.1. Regulamento específico

- 3.1.1. A autorização para o funcionamento da Ouvidoria provém da decisão da ABEMD, ABRAREC e ABT em operacionalizar uma estrutura organizacional autônoma, que tem como objetivo monitorar a conduta das empresas/contratantes em relação ao Código de Ética.

3.2. Processo operacional

- 3.2.1. A Ouvidoria é responsável por dar tratamento formal às manifestações relacionadas ao comportamento das empresas/contratantes baseando-se nas diretrizes do Código de Ética.
- 3.2.2. A Ouvidoria se ocupa exclusivamente de violações ao Código de Ética. Se alguém foi mal atendido de forma isolada, se houve problemas de entrega ou problemas com produtos ou serviços vendidos, a parte interessada deverá recorrer a outros organismos, tais como PROCON ou outras instâncias de defesa do consumidor. A Ouvidoria não intermedia problemas entre consumidor e empresas/contratantes.
- 3.2.3. As partes interessadas que sentirem-se prejudicadas poderão manifestar-se junto à Ouvidoria, mediante o encaminhamento de uma denúncia por escrito e com a identificação do autor.
- 3.2.4. A Ouvidoria emitirá um relatório com informações estatísticas da Ouvidoria, ou seja, não serão divulgados nomes de empresas neste relatório:
- Manifestações recebidas
 - Manifestações dentro do escopo do PROBARE
 - Manifestações encaminhadas às empresas
 - Respostas encaminhadas aos consumidores
 - Respostas recebidas das empresas
 - Grau de satisfação do consumidor com a resposta da empresa

O relatório será enviado ao Comitê Executivo, com periodicidade semanal e será divulgado mensalmente no site do PROBARE um consolidado do mês.

- 3.2.5. Trimestralmente, no mínimo, a Ouvidoria fará uma tabulação das ocorrências por empresa e emitirá um parecer sobre a criticidade, reincidência e frequência das manifestações.
- 3.2.6. As empresas/contratantes poderão enviar documentação comprobatória da não pertinência das manifestações, antes da emissão do parecer.

REGULAMENTO

- 3.2.7. A estatística e o parecer serão levados para o Comitê Executivo, sem que o nome da empresa/contratante seja divulgado (análise cega), que poderá tomar uma ou mais das seguintes providências:
- a. solicitação de auditoria extraordinária para apuração das ocorrências;
 - b. convocação da empresa para fornecer explicações junto ao Comitê Executivo;
 - c. convocação dos clientes contratantes para explicações junto ao Comitê Executivo;
 - d. arquivamento do processo.
- 3.2.8. Ao final do processo, após o exercício de direito de defesa junto ao Comitê Executivo, os responsáveis pelo serviço (empresa/contratante e central de relacionamento) estarão sujeitos a uma ou mais das seguintes penalidades:
- a. Advertência confidencial;
 - b. Advertência pública;
 - c. Recomendação de assinatura de T.A.C. (Termo de Ajuste de Conduta) com prazos monitorados pelo Comitê Executivo;
 - d. Divulgação das estatísticas de ocorrências das empresas;
 - e. Suspensão do Selo de Ética;
 - f. Cancelamento do Selo de Ética;
 - g. Divulgação da posição da Ouvidoria com relação aos responsáveis pelo serviço (empresa/contratante e central de relacionamento), através de veículos de comunicação.
- 3.2.9. No máximo a cada trimestre, após a deliberação do Comitê Executivo, as estatísticas serão divulgadas às assessorias de imprensa. Somente serão divulgados os nomes das empresas/contratantes se essa for uma decisão do Comitê Executivo, após o exercício de direito de defesa da empresa/contratante.

REGULAMENTO

4. Norma de Maturidade de Gestão

4.1. Regulamento específico

- 4.1.1. A autorização para o uso do Perfil de Maturidade de Gestão provém da adesão espontânea das empresas que adotarem as regras estabelecidas neste regulamento e submeterem-se a uma auditoria de verificação.
- 4.1.2. O Perfil de Maturidade da Gestão atesta o grau de implementação que a organização possui em relação aos requisitos da Norma de Maturidade de Gestão.
- 4.1.3. O Comitê Executivo manterá lista atualizada das organizações que detêm o Perfil de Maturidade e manterá sigilo e confidencialidade, independente do resultado, para as empresas em processo de obtenção do Perfil de Maturidade.
- 4.1.4. O Perfil de Maturidade de Gestão poderá ser concedido exclusivamente para as empresas que tiverem recebido o Selo de Ética.
- 4.1.5. O pedido de adesão à Norma de Maturidade de Gestão poderá ser feito simultaneamente ao pedido de adesão ao Selo de Ética.

4.2. Condições de Admissão

- 4.2.1. O Perfil de Maturidade de Gestão poderá ser pleiteado por qualquer Central de Relacionamento em operação, independentemente se presta serviço a vários contratantes ou se está incorporada a uma empresa (Central de Relacionamento própria).
- 4.2.2. O Perfil de Maturidade de Gestão poderá ser pleiteado por site, não necessariamente para toda a empresa.
- 4.2.3. O Perfil de Maturidade de Gestão é concedido para todas as atividades de um determinado site.
- 4.2.4. A empresa declara estar ciente e aceitar todo o conteúdo do regulamento, incluindo o método técnico do processo de auditoria nas instalações da empresa e demais procedimentos adotados pelo Comitê Executivo do PROBARE.
- 4.2.5. A empresa que tenha utilizado o Perfil de Maturidade da Gestão sem autorização ou com falsidade só poderá apresentar novo pedido de adesão após 12 meses do término do processo administrativo ou eventual cumprimento de penalidade.

4.3. Abertura de Processo

- 4.3.1. Quando da apresentação do pedido de adesão, o interessado fornecerá as seguintes informações:
 - a. Nome e razão social da empresa, endereço da Matriz e sites para os quais a empresa pleiteia a obtenção do Perfil de Maturidade de Gestão, CNPJ;

REGULAMENTO

- b. Lista de contratos ou operações que atualmente mantém, listando também os sites onde estas atividades são conduzidas e o número de funcionários em cada operação ou contrato;
 - c. Relação das Certificações que a empresa já possui, discriminando os sites onde estas são aplicadas e linhas de serviço.
- 4.3.2. A Gerenciadora enviará à empresa um questionário preliminar para detalhamento das informações de adesão. De posse do questionário preliminar preenchido e caso esteja completo, enviará as informações para os Organismos de auditoria credenciados, que farão propostas diretamente às empresas. A empresa poderá contatar diretamente o Organismo de auditoria caso desejar.
- 4.3.3. Quando o pedido for de empresa cuja conduta já tenha sido alvo de decisão do Comitê Executivo, seu pedido de adesão será avaliado por este Conselho.
- 4.3.4. O Organismo de Auditoria escolhido fornecerá estimativa de custos dos serviços e recolherá o aceite formal de cada uma das empresas. A Gerenciadora não participará do processo de escolha do Organismo de auditoria.
- 4.3.5. O Organismo de auditoria deve abrir formalmente o processo de auditoria para concessão do Perfil de Maturidade de Gestão (após o aceite da proposta) e agendar a auditoria nas instalações da empresa.
- 4.3.6. O Organismo de auditoria deverá utilizar as seguintes diretrizes para dimensionamento da auditoria:
- a) Tamanho da amostra
 - .O número mínimo de sites a serem visitados é:

Auditoria Inicial: o tamanho da amostra deve ser a Matriz (escritório central) mais a raiz quadrada do número de sites distantes (arredondando para o número inteiro superior)

$$\text{Amostra} = \text{Matriz} + \sqrt{x}$$

onde x = número de sites distantes

Exemplo: empresa interessada no uso do Perfil de Maturidade de Gestão para 7 sites.

Cálculo do tamanho da amostra = $1 + \sqrt{7}$;

teremos: Amostra = 4 sites (incluindo a Matriz)

Auditoria Periódica de Manutenção: o tamanho da amostra deve ser a Matriz (escritório central) mais a raiz quadrada do número de sites distantes (arredondando para o número inteiro superior) com 0,6 como um coeficiente.

$$\text{Amostra} = \text{Matriz} + 0,6 \sqrt{x}$$

onde x = número de sites distantes

REGULAMENTO

Nota 1. este dimensionamento somente deverá ser aplicado se o Organismo de Auditoria for o mesmo que realizou a Auditoria Inicial. No caso de uma mudança de Organismo de Auditoria, deverá ser dimensionado como uma Auditoria Inicial.

Nota 2. no caso da solicitação de acréscimo de um ou mais de um novo site no Perfil de Maturidade de Gestão, deverá ser considerado como um conjunto independente para determinação do tamanho da amostra. Após a inclusão do novo(s) site(s) no Perfil, o(s) novo(s) site(s) deverá(o) ser acumulado(s) aos outros já existentes para determinar o tamanho da amostra para a Auditoria Periódica de Manutenção.

b) Tempo de Auditor necessário para avaliação

- O número de homens.dia para a **Matriz** deve ser: **1 auditor x 2 dias auditoria**.
- O número de homens.dia para cada **site** deve ser: **1 auditor x 1 dia auditoria por site**.

Nota. No caso de uma Matriz e um site com menos de 50 PA's e/ou até 150 empregados (funcionários, contratados ou temporários), podem ser aplicadas reduções que levem em consideração a quantidade de operações e PA's, assim como a complexidade. O tempo de auditor poderá ser de 1 auditor x 1/2 dia auditoria.

4.4. Processo Técnico – Auditoria Inicial “in-loco”

- 4.4.1. A Auditoria Inicial “in-loco” terá como objetivo constatar o grau de implementação que a organização possui em relação aos requisitos da Norma de Maturidade de Gestão.
- 4.4.2. Esta verificação poderá ser feita juntamente com a verificação dos requisitos do Código de Ética ou poderá ser feita posteriormente.
- 4.4.3. A equipe auditora do Organismo de auditoria, em data previamente agendada, visitará as instalações da empresa. A auditoria será feita com base nas normas internacionais de auditoria (NBR ISO 19011), utilizando um ou mais dos seguintes métodos: observação dos processos, contratos, operações, análise de documentação, verificação de registros em papel e eletrônicos, gravações, entrevistas com pessoal de supervisão, operação e direção, entre outros.
- 4.4.4. Caberá à Empresa disponibilizar para a equipe auditora acesso às instalações, documentação e/ou outras evidências que demonstrem a conformidade em relação aos requisitos da Norma de Maturidade de Gestão.
- 4.4.5. Caso a Auditoria se torne inviável, o fato será levado pelo Organismo de auditoria ao conhecimento da Gerenciadora e Comitê Executivo, para as medidas e penalidades cabíveis conforme estabelecido neste regulamento.

REGULAMENTO

- 4.4.6. Ao final da auditoria, o Organismo de auditoria fornecerá um painel de resultados, indicando o nível de maturidade de gestão para cada requisito da Norma de Maturidade de Gestão.
- 4.4.7. Adicionalmente, a equipe auditora fornecerá uma lista de oportunidades de melhoria que, se consideradas, poderão melhorar o perfil de maturidade de gestão da empresa.
- 4.4.8. Os resultados da auditoria serão enviados para a Gerenciadora, que levará o parecer da equipe auditora do Organismo de auditoria ao conhecimento do Comitê Executivo, para concessão final do Perfil de Maturidade de Gestão.

4.5. Processo Técnico – Emissão do Perfil de Maturidade de Gestão

- 4.5.1. O Comitê Executivo reunir-se-á periodicamente para a análise dos relatórios e deliberação pela concessão e emissão do Perfil de Maturidade de Gestão.
- 4.5.2. A Gerenciadora deverá codificar os processos de forma a não identificar as empresas em processo de concessão do Perfil de Maturidade de Gestão.
- 4.5.3. O Comitê Executivo faz a análise "cega" dos processos e decide pela concessão do Perfil de Maturidade de Gestão.
- 4.5.4. Caso uma Empresa não concorde com o parecer da equipe auditora (referente à auditoria nas instalações da empresa), poderá enviar documentação expondo os motivos da discordância no prazo máximo de 10 dias contados a partir da entrega do relatório de auditoria ao Organismo de auditoria. Esta informação será tratada pela Gerenciadora que encaminhará as informações para análise do Comitê Executivo (ainda de forma cega).
- 4.5.5. Será mantido o sigilo quanto aos resultados do Perfil de Maturidade de Gestão.

4.6. Processo Técnico – Auditorias Periódicas de Manutenção

- 4.6.1. Após a obtenção do Perfil de Maturidade de Gestão, a empresa poderá a qualquer momento solicitar nova avaliação.
- 4.6.2. Caso a empresa não solicite nova avaliação, esta deverá ser feita no mínimo uma vez ao ano, para a reavaliação do Perfil.
- 4.6.3. A avaliação do Perfil de Maturidade de Gestão e a verificação da conformidade ao Código de Ética podem ser feitas simultaneamente, numa mesma auditoria.
- 4.6.4. O Comitê Executivo também poderá, a seu critério, solicitar auditorias extraordinárias, sem aviso prévio, às empresas que tenham suspeitas de perda de qualidade no atendimento, por meio de informações da Ouvidoria. Esta auditoria será solicitada diretamente ao Organismo de auditoria que já atende à empresa.

REGULAMENTO

- 4.6.5. Na hipótese descrita acima, caso a equipe auditora do Organismo de auditoria encontre evidências de perda de pontuação em algum item do Perfil de Maturidade, o mesmo será alterado, mediante decisão final soberana do Comitê Executivo.
- 4.6.6. Caberá à Empresa disponibilizar para a equipe auditora documentação e/ou outras evidências que demonstrem a manutenção da conformidade em relação aos requisitos da Norma de Maturidade de Gestão.
- 4.6.7. Caso a Auditoria periódica de manutenção ou extraordinária se torne inviável, o fato será levado ao conhecimento da Gerenciadora, que levará ao Comitê Executivo, para as medidas e penalidades cabíveis.

4.7. Uso do Perfil de Maturidade de Gestão

- 4.7.1. O uso do Perfil de Maturidade de Gestão será autorizado sob as condições deste Regulamento.
- 4.7.2. O Perfil de Maturidade de Gestão é marca registrada da PROBARE.
- 4.7.3. O Perfil de Maturidade de Gestão pode ser utilizado pela empresa que receba recomendação do Comitê Executivo.
- 4.7.4. A divulgação do Perfil de Maturidade de Gestão feita pela empresa deve indicar os sites recomendados e o número do certificado, não podendo ser genérica, a não ser nos casos em que a empresa recebeu avaliação em todas as suas operações, clientes e sites.
- 4.7.5. Não existe obrigação de a empresa divulgar o Perfil de Maturidade de Gestão, mas se o fizer, deverá fazê-lo de acordo com as regras deste regulamento.
- 4.7.6. A empresa detentora do Perfil de Maturidade de Gestão deve seguir as regras do manual de aplicação, (documento específico).
- 4.7.7. O uso do Perfil de Maturidade é restrito às organizações autorizadas e o direito de uso deste não poderá ser transferido para terceiros, substitutos ou outros, nem ser objeto de cessão ou aquisição, a não ser por ato específico do Comitê Executivo.

4.8. Alterações de Escopo

- 4.8.1. No caso de a empresa desejar excluir o Perfil de Maturidade de um site já certificado, a empresa deverá comunicar formalmente a Gerenciadora sobre sua decisão para que possam ser feitas as mudanças necessárias, retirando o referido site da lista de empresas com direito ao uso do Perfil de Maturidade de Gestão.

REGULAMENTO

4.9. Processo Administrativo, Penalidades e Multas

- 4.9.1. Serão consideradas infrações à autorização para uso do Perfil de Maturidade da Gestão:
- Uso do Perfil de Maturidade de Gestão para sites não certificados.
 - Veiculação de publicidade em desacordo com as normas estabelecidas neste Regulamento.
 - Transgressão das normas previstas neste regulamento.
 - Prestação de falsas informações sobre o Perfil de Maturidade.
- 4.9.2. Caso a empresa perca o Selo de Ética de um site que possui Perfil de Maturidade de Gestão, o Perfil de Maturidade de Gestão deste site será automaticamente cancelado.
- 4.9.3. As decisões relativas às penalidades e infrações são tomadas pelo Comitê Executivo. Caso a empresa tenha algum tipo de discordância poderá acionar o Comitê Executivo. O prazo para interposição de recurso em relação à decisão é de 10 dias úteis, a partir da comunicação da penalidade.
- 4.9.4. O Comitê Executivo é soberano para tomada de decisões no processo de manutenção do Perfil de Maturidade de Gestão das empresas. A diretriz de análise do processo de manutenção do Perfil de Maturidade de Gestão é pautado pelo aspecto educativo do PROBARE junto às empresas.
- 4.9.5. Na hipótese de ser suspenso ou cancelado o uso do Perfil de Maturidade da Gestão, o Comitê Executivo efetuará todas as verificações e medidas necessárias para assegurar a não continuidade indevida de sua utilização.
- 4.9.6. Suspenso ou cancelado o Perfil de Maturidade de Gestão, a empresa se obriga a cessar, imediatamente, toda e qualquer publicidade que tenha relação com o Perfil de Maturidade, retirando todas as referências em materiais escritos, propaganda, Internet, etc no prazo de 30 (trinta) dias.



"CÓDIGO DE ÉTICA DO PROGRAMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO - PROBARE

**(CALL CENTER / CONTACT CENTER /
HELP DESK / SAC / TELEMARKETING)"**

Coordenação

ABEMD – Associação Brasileira de Marketing Direto
Presidente: Efraim Kapulski

ABRAREC – Associação Brasileira das Relações Empresa
Cliente
Presidente: Roberto Meir

ABT – Associação Brasileira de Telesserviços
Presidente: Topázio Silveira Neto

Gerenciadora

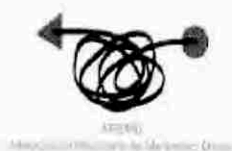
IdEQ
Diretoria: Cesar Ken Mori



CÓDIGO DE ÉTICA DO PROGRAMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO - PROBARE

Signatários

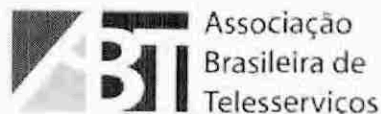
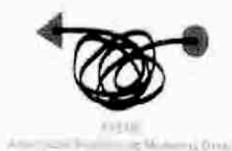




CÓDIGO DE ÉTICA DO PROGRAMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO - PROBARE

Controle de Alterações

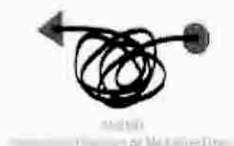
Data	Nº Revisão	Detalhamento
03/10/2005	01	Emissão do documento.
17/10/2005	02	<ul style="list-style-type: none">▪ Pág. 2: Inclusão do item Signatários.▪ Artigo 6º - Parágrafo 3º: correção ortográfica na palavra "parágrafo"▪ Artigo 8º - Parágrafo 1º: correção ortográfica na palavra "parágrafo"
18/11/2005	03	<ul style="list-style-type: none">▪ Pág.2 – Item Signatários: inclusão da Associação Brasileira de Anunciantes.
02/06/2006	04	<ul style="list-style-type: none">▪ Pág.2 - Alteração logotipo ABT e acréscimo logotipo FEBRABAN▪ Pág.6 – Capítulo II - Responsabilidades: exclusão de Cobrança do escopo do Código de Ética.▪ Pág.8 - Artigo 2º: alteração do título do artigo de "Honestidade e Clareza" para "Clareza".▪ Pág.9 - Artigo 2º - Parágrafo 5º: alteração do termo " ... deve possuir declaração formal da Empresa/Contratante ..." para " ... deve possuir evidências da Empresa/Contratante ...".▪ Pág.18 - Glossário: exclusão de cobrança da definição de Central de Relacionamento.▪ Pág.19 - Glossário: exclusão de exemplo referente a cobranças na definição de Empresa.▪ Pág.20 - Glossário: exclusão de cobrança na definição de Transação.▪ Geral – eliminada a denominação "COM CLIENTES E CONSUMIDORES" do título deste documento; - eliminado o termo "etc." nas páginas: 6, 16 e 20.



CÓDIGO DE ÉTICA DO PROGRAMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO - PROBARE

ÍNDICE

Capítulo I – Introdução.....	5
Capítulo II – Responsabilidades	6
Capítulo III – Requisitos do Código de Ética	8
Artigo 1º – Apresentação.....	8
Artigo 2º – Clareza.....	8
Artigo 3º – Acessibilidade	10
Artigo 4º – Crianças e Adolescentes.....	11
Artigo 5º – Relacionamento com Consumidor	11
Artigo 6º – Relacionamento com Equipe de Agentes	12
Artigo 7º – Respeito à Privacidade do Consumidor	13
Artigo 8º – Respeito à propriedade e acordos para uso das listas	14
Artigo 9º – Contatos Ativos.....	15
Artigo 10º – Contatos Receptivos	16
Capítulo IV – Infrações e Penalidades.....	17
Capítulo V – Glossário.....	18

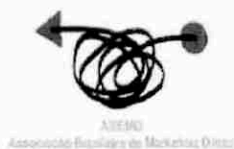


CÓDIGO DE ÉTICA DO PROGRAMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO - PROBARE

Capítulo I – Introdução

Artigo 1º. Este Código de Ética é uma iniciativa das três entidades representantes do mercado de Relacionamento com Clientes e Consumidores no país - ABEMD, ABRAREC e ABT, que identificaram a necessidade das definições de parâmetros de auto-regulamentação no segmento, de forma a consolidar e aprimorar o atendimento aos Consumidores e aos clientes contratantes. Este Código de Ética está em conformidade com a legislação vigente e o Código de Defesa do Consumidor.

Artigo 2º. Durante o processo de desenvolvimento deste documento, foram envolvidas aproximadamente 70 empresas, dentre elas, prestadores de serviços, fornecedores e contratantes. Por meio de um processo transparente e participativo, essas empresas tiveram a oportunidade de revisar as versões preliminares e sugerir melhorias, tornando o conteúdo do Código de Ética alinhado à realidade do mercado e às necessidades de todas as partes interessadas.



CÓDIGO DE ÉTICA DO PROGRAMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO - PROBARE

Capítulo II – Responsabilidades

A responsabilidade pela observância das normas de conduta neste Código cabe à Empresa/Contratante e sua Central de Relacionamento (própria ou terceirizada), doravante chamados de "responsáveis pelo serviço". As responsabilidades específicas da Empresa/Contratante ou da Central de Relacionamento estão descritas neste Código.

Este Código de Ética é aplicável às Centrais de Relacionamento, também chamadas de *Call Center*, *Contact Center*, *Help Desk*, SAC (Serviços de Atendimento ao Consumidor) e/ou *Telemarketing*, próprias ou terceirizadas, que executam atividades de atendimento ativo e/ou receptivo, para Consumidores (pessoas físicas e jurídicas), por meio de telefone, e-mail, *Chat*, fax, cartas para, dentre outros, os seguintes serviços:

- Atendimento e relacionamento com o Consumidor (pessoas físicas e jurídicas) - marketing de relacionamento;
- Consultas de pré, vendas e pós-vendas;
- Suporte técnico;
- Pesquisa;
- Recuperação de Consumidores;
- Serviço de Atendimento ao Consumidor (sugestões, reclamações, acionamento e agendamento de serviços, pedidos, informações.);
- Processamento de Transações (pagamentos, transferências, desbloqueio de cheques, abertura e ativação de contas.);
- Avaliação da percepção do Consumidor sobre produtos e serviços;
- Ouvidoria.

A Central de Relacionamento deve ter evidências formais de que a Empresa/Contratante conhece e está de acordo com este Código de Ética, para cada serviço/contrato elaborado.



CÓDIGO DE ÉTICA DO PROGRAMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO - PROBARE

Para Centrais de Relacionamento próprias, cabe a explicitação do conhecimento e concordância com os termos do Código de Ética, a qual se dá no momento de adesão.

Os responsáveis pelo serviço se comprometem a colaborar em quaisquer procedimentos de investigação sobre sua conduta em relação a este Código de Ética, realizado pela Ouvidoria do Programa de Auto-regulamentação ou em seu nome.



CÓDIGO DE ÉTICA DO PROGRAMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO - PROBARE

Capítulo III – Requisitos do Código de Ética

Artigo 1º – Apresentação

Em todo contato o Agente deve apresentar-se, identificar claramente a Empresa/Contratante que representa, e no caso de contato ativo, informar o seu objetivo.

Parágrafo 1º. Não devem ser feitas ofertas ou solicitações sob pretexto de pesquisa, sorteio ou serviço similar, quando o verdadeiro objetivo for à venda.

Parágrafo 2º. Sempre que o Consumidor manifestar a sua contrariedade quanto ao prosseguimento do contato naquele momento, a sua vontade deverá ser respeitada.

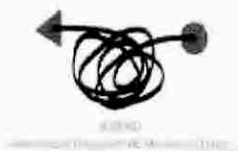
Artigo 2º – Clareza

As ofertas devem ser claras, honestas e completas.

Parágrafo 1º. O preço, eventuais taxas extras, condições de pagamento e obrigações nas quais incorre o Consumidor ao aceitar a transação, incluindo limitações da oferta (quantidade e tempo, se aplicável) e riscos à saúde ou segurança devem ser esclarecidos.

Parágrafo 2º. Não devem ser oferecidos produtos e serviços que atentem contra a legislação vigente.

Parágrafo 3º. Não devem ser oferecidos produtos e serviços quando estes não estejam disponíveis ou quando não houver previsão de entrega ou fornecimento, salvo concordância explícita do Consumidor por aguardar.



CÓDIGO DE ÉTICA DO PROGRAMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO - PROBARE

Parágrafo 4º. Na comercialização (venda) de produtos e/ou serviços, tanto no ativo como no receptivo, antes do encerramento da venda, devem ser plenamente ratificados: a especificação clara do produto ou serviço, o prazo previsto para entrega, o preço total do produto/serviço, as condições ou planos de pagamento, a existência de quaisquer despesas extras (frete, impostos, seguro, manipulação de produto), o tempo de garantia do produto/serviço, o prazo de desistência do contrato, endereço ou telefone para que o Consumidor possa entrar em contato com a Empresa/Contratante ou Central de Relacionamento e confirmação expressa do consentimento do Consumidor.

Parágrafo 5º. A Central de Relacionamento deve possuir evidências da Empresa/Contratante de que as informações prestadas são verdadeiras e factíveis para cada serviço, incluindo adendos e modificações. Essa declaração pode estar contida dentro do contrato de prestação de serviços, no caso de Centrais de Relacionamento terceirizadas e no próprio instrumento de adesão ao Código de Ética, no caso de Centrais de Relacionamento próprias.

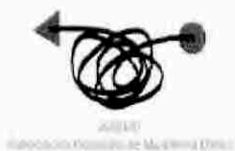
Parágrafo 6º. A Central de Relacionamento se, durante a operação de um serviço, descobrir que as informações são falsas ou inviáveis, deve formalmente reportar o fato à Empresa/Contratante, para que sejam tomadas ações.

Parágrafo 7º. São vedadas publicidade ou alegações inverídicas, enganosas ou fraudulentas.

Parágrafo 8º. Informações sobre organizações concorrentes devem ser passíveis de comprovação.

Parágrafo 9º. Qualquer produto ou serviço oferecido ao Consumidor sem custos ou obrigações pode ser apresentado como "grátis". Quando a oferta exigir que o Consumidor compre outro produto ou serviço, todos os termos e condições devem ser apresentados junto à palavra "grátis" ou ao termo semelhante.

Parágrafo 10º. Os responsáveis pelo serviço devem conduzir os processos de sorteios ou loterias, de acordo com a legislação vigente.



CÓDIGO DE ÉTICA DO PROGRAMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO - PROBARE

Parágrafo 11º. As condições de participação em processos de premiação e existência de eventuais taxas devem ser previamente informadas.

Parágrafo 12º. Nas ações feitas pela Internet, como suporte às operações da Central de Relacionamento, todo texto ou imagem deve ser redigido de forma que possibilite o perfeito entendimento pelo destinatário.

Parágrafo 13º. Nas ações de arrecadação de fundos e doações para instituições sem fins lucrativos, os responsáveis pelo serviço deverão certificar-se da autenticidade da instituição.

Artigo 3º – Acessibilidade

Deve ser respeitado o direito do Consumidor de entrar em contato com a Empresa/Contratante após a transação ser efetuada.

Parágrafo 1º. Em qualquer transação ativa, deverá ser fornecido canal de comunicação para o Consumidor.

Parágrafo 2º. Os canais de comunicação devem prever possibilidade de obtenção de informações adicionais, reclamações, alteração em tempo da transação efetuada, inclusive nos casos de devolução e cancelamento.

Parágrafo 3º. Os canais de comunicação para reclamações não devem ser mais onerosos que os canais de venda, para atendimento via telefone.



CÓDIGO DE ÉTICA DO PROGRAMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO - PROBARE

Artigo 4º – Crianças e Adolescentes

É vedada a formulação de ofertas por telefone/internet e o fechamento de vendas para crianças e adolescentes.

Parágrafo 1º. Os responsáveis pelo serviço devem possuir instrumentos para verificação se as transações não estão sendo feitas com crianças e adolescentes.

Parágrafo 2º. O fechamento de vendas para adolescentes poderá ser realizado apenas quando há liberdade autorizada dos pais ou responsáveis para consumo, como cartão de crédito em seu nome.

Artigo 5º – Relacionamento com Consumidor

O relacionamento com o Consumidor deve ser respeitoso e não discriminatório.

Parágrafo 1º. É vedada a discriminação de qualquer pessoa ou grupo com base em raça, cor, religião, nacionalidade, sexo, idade ou estado civil.

Parágrafo 2º. Táticas de coerção ou constrangimento não devem ser usadas de forma alguma.

Parágrafo 3º. A Empresa/Contratante deve assegurar que qualquer modificação em relação à transação original seja imediatamente comunicada ao Consumidor, inclusive recusa ao crédito.



CÓDIGO DE ÉTICA DO PROGRAMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO - PROBARE

Artigo 6º – Relacionamento com Equipe de Agentes

A Central de Relacionamento deve garantir condições de trabalho adequadas à equipe de Agentes.

Parágrafo 1º. É vedada a discriminação de qualquer pessoa ou grupo com base em raça, cor, religião, nacionalidade, sexo, idade ou estado civil.

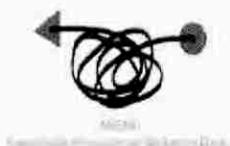
Parágrafo 2º. Coerção ou constrangimento não deve ser usado de forma alguma.

Parágrafo 3º. A Central de Relacionamento deve possuir práticas escritas de monitoração e divulgadas para a equipe de Agentes.

Parágrafo 4º. A Central de Relacionamento deve possuir infra-estrutura mobiliária e de equipamentos que atendam às condições de ergonomia adequadas e normas aplicáveis.

Parágrafo 5º. Os Agentes devem ser treinados e capacitados antes de iniciar os contatos (ativos ou receptivos) com Consumidores, em relação aos aspectos comportamentais, técnicos, legais e a este Código de Ética.

Parágrafo 6º. A Central de Relacionamento não deve contratar colaboradores desrespeitando a legislação vigente.



CÓDIGO DE ÉTICA DO PROGRAMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO - PROBARE

Artigo 7º – Respeito à Privacidade do Consumidor

Os responsáveis pelo serviço devem utilizar as informações dos Consumidores de maneira adequada e respeitar o seu desejo em retirar estas informações das bases de dados.

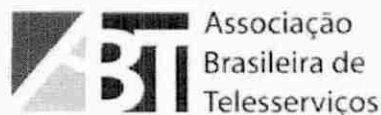
Parágrafo 1º. A Central de Relacionamento deve remover ou solicitar a remoção do nome de Consumidores que não desejarem figurar nas listas, para a Empresa/Contratante, sempre que for solicitado. Por sua vez, a Empresa/Contratante deve assegurar esta remoção ou ainda encaminhar solicitação ao proprietário da lista.

Parágrafo 2º. A gravação de conversa telefônica para resguardar a fidelidade das transações somente poderá ser realizada com a ciência do interlocutor, com exceção das gravações para fins exclusivos de monitoração.

Parágrafo 3º. Informações que possam ser consideradas de natureza pessoal ou íntima não poderão ser compartilhadas com outras organizações.

Parágrafo 4º. Toda ação feita através da Internet, como apoio à Central de Relacionamento, deve permitir ao destinatário retirar o seu nome do cadastro do emitente, caso não haja interesse no conteúdo das mensagens enviadas.

Parágrafo 5º. A Central de Relacionamento deve proteger as informações dos Consumidores por meio de procedimentos de conduta, supervisão da equipe e termos de confidencialidade.



CÓDIGO DE ÉTICA DO PROGRAMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO - PROBARE

Artigo 8º – Respeito à propriedade e acordos para uso das listas

Nenhuma lista ou informação nela contida poderá ser usada em violação aos direitos legais ou contratuais do proprietário da lista.

Parágrafo 1º. A Empresa/Contratante deve garantir a idoneidade da lista (origem comprovada e métodos de formação), antes de utilizá-la.

Parágrafo 2º. Informações advindas de um Contratante não podem ser utilizadas em abordagens para um outro Contratante, a não ser que haja acordo formal entre os mesmos (específico para Centrais de Relacionamento terceirizadas)

Parágrafo 3º. A Central de Relacionamento, para não gerar conflitos de interesse entre seus Contratantes, não deve possuir base própria de listas (específico para Centrais de Relacionamento terceirizadas).

CÓDIGO DE ÉTICA DO PROGRAMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO - PROBARE

Artigo 9º – Contatos Ativos

Os responsáveis pelo serviço devem assegurar que os contatos ativos respeitem os Consumidores, sendo que somente podem ser feitos de segunda a sexta-feira, das 9:00 às 21:00 horas, e aos sábados das 10:00 às 16:00 horas; não são admitidas ligações a cobrar para os Consumidores, nem ligações aos domingos e feriados nacionais.

Parágrafo 1º. É vedada a realização de chamadas a cobrar para os Consumidores ou fora dos dias e horários estabelecidos neste Código, salvo com seu consentimento expresso.

Parágrafo 2º. Os responsáveis pelo serviço que utilizam Internet nas suas operações devem estar preparados técnica e operacionalmente para o atendimento da demanda que este meio exige.

Parágrafo 3º. As ofertas devem ser dirigidas para os segmentos do público que mais provavelmente estarão interessados ou que sejam usuários em potencial dos produtos ou serviços oferecidos.

Parágrafo 4º. É vedada a prática de chamadas aleatórias ou para números sequenciais. Todo contato ativo humano deve identificar a pessoa alvo ou a área da empresa desejada.

Parágrafo 5º. Em toda mensagem gravada, é necessário que haja informações como: nome da Empresa/Contratante responsável pela chamada, objetivo da ligação e número de telefone para contato no caso de dúvidas ou informações adicionais.

Parágrafo 6º. Todo contato realizado com o Consumidor através de mensagem gravada deve vir precedido de um alerta de que se trata de mensagem gravada.

Parágrafo 7º. Os sistemas automáticos de envio de mensagens gravadas devem respeitar o direito do Consumidor de, a qualquer momento, interromper a ligação e ter sua linha liberada imediatamente.



CÓDIGO DE ÉTICA DO PROGRAMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO - PROBARE

Artigo 10º – Contatos Receptivos

Os responsáveis pelo serviço devem assegurar padrões adequados para atendimento receptivo dos Consumidores.

Parágrafo 1º. Fora dos horários pré-definidos pela Empresa/Contratante devem ser usadas mensagens informativas sobre horários e dias de atendimento.

Parágrafo 2º. Antes de divulgar um canal (telefone, e-mail, chat.) para atendimento receptivo, os responsáveis pelo serviço devem tomar os cuidados necessários para dimensionar e controlar a infra-estrutura adequada à demanda estimulada, garantindo padrões mínimos de atendimento.

Parágrafo 3º. Todo canal eletrônico (URA, Internet, Fax.) deve oferecer opção de atendimento pessoal, durante horários pré-definidos de atendimento.

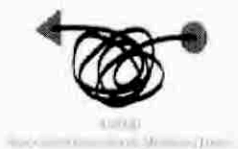


CÓDIGO DE ÉTICA DO PROGRAMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO - PROBARE

Capítulo IV – Infrações e Penalidades

O método de avaliação da conformidade em relação aos requisitos do Código de Ética, forma de operação do Selo de Ética, definição de infrações e penalidades, assim como responsabilidades pela revisão, controle e aplicação deste Código de Ética estão no documento do Regulamento do Selo de Ética (emitido e aprovado pelo Conselho Gestor).

Os procedimentos de operação da Ouvidoria estão no documento do Regulamento da Ouvidoria (emitido e aprovado pelo Conselho Gestor).



CÓDIGO DE ÉTICA DO PROGRAMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO - PROBARE

Capítulo V – Glossário

Adolescente: no Estatuto da Criança e do Adolescente considera-se “Adolescente” a pessoa entre doze e dezoito anos de idade.

Agente: colaborador da Central de Relacionamento que interage com os Consumidores, também conhecido como Operador ou Representante.

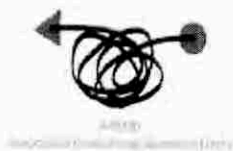
Ativo: contato originado pela Central de Relacionamento.

Central de Relacionamento: parte da empresa (no caso de Central de Relacionamento Própria) ou organização especializada (no caso de Central de Relacionamento terceirizada) que realiza os serviços de *Call Center*, *Contact Center*, *Help Desk*, SAC (serviço de atendimento ao Consumidor) e/ou *Telemarketing*. Suas atividades abrangem, dentre outros serviços, vendas, consultas, pesquisas, sorteios, campanhas de arrecadação, transações financeiras, retenção, suporte técnico, agendamento, serviço de atendimento ao Consumidor, marketing de relacionamento, ouvidoria, avaliação da percepção do Consumidor sobre produtos e serviços, para Consumidores (ver definição de Consumidor).

Consumidor/Cliente: pessoa física ou jurídica que utiliza os serviços da Central de Relacionamento. Em caso de Centrais de Relacionamento terceirizadas, normalmente, o Consumidor é o cliente da contratante.

Contratante: empresa que contrata e utiliza os serviços da Central de Relacionamento, mediante um contrato formal (também chamado de Cliente Institucional).

Contrato: acordo estabelecido entre a Central de Relacionamento e o Contratante, que pode abranger um ou mais serviços. Para o caso de Central de Relacionamento própria, os termos contrato ou requisitos contratuais devem ser interpretados como o conjunto de requisitos explícitos ou implícitos, acordados entre a Central de Relacionamento e as áreas da organização que utilizam os serviços de relacionamento.



CÓDIGO DE ÉTICA DO PROGRAMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO - PROBARE

Criança: no Estatuto da Criança e do Adolescente considera-se "Criança" a pessoa até doze anos incompletos.

Empresa: pessoa jurídica que possui a Central de Relacionamento. Também pode ser entendido como área, departamento ou setor da empresa que se utiliza os serviços da Central de Relacionamento. Exemplos: Departamento de Marketing que utiliza a Central de Relacionamento para efetuar pesquisas qualitativas e quantitativas para a empresa, Departamento Comercial que utiliza a Central de Relacionamento para venda de seus produtos, Direção da empresa que utiliza a Central de Relacionamento para busca da opinião do Consumidor por meio de canal de Ouvidoria.

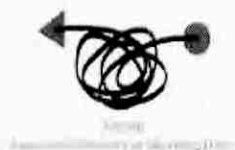
Listas: conjunto de informações individuais sobre Consumidores (pessoas físicas e jurídicas), que direcionam os serviços da Central de Relacionamento.

Monitoração: atividade de escuta telefônica realizada pela Central de Relacionamento com o objetivo de controlar a qualidade do serviço prestado, a consistência do atendimento e gerar ações de melhorias internas. Normalmente seus registros somente são usados para fins internos, sem o objetivo de comprovar transações junto aos Consumidores.

Oferta: proposta comercial.

Ouvidoria (como serviço): atividade da Central de Relacionamento que tem como objetivo levar a "voz do Consumidor" para dentro da organização.

Ouvidoria do Programa de Auto-Regulamentação: organização responsável por coletar informações sobre potenciais transgressões ao Código de Ética, apurar fatos, fazer investigações e recomendar sanções aos responsáveis pelo serviço. Sua composição, forma de atuação e procedimentos estão descritos em Regulamento próprio, constante do Programa de Auto-Regulamentação.



CÓDIGO DE ÉTICA DO PROGRAMA DE AUTO-REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE RELACIONAMENTO - PROBARE

Posto de Trabalho: entidade organizacional mínima que responde pela execução das atividades relacionadas a um contrato ou serviço.

Receptivo: contato recebido pela Central de Relacionamento.

Responsáveis pelo serviço: ver definição no capítulo II.

Transação: operação da Central de Relacionamento com a finalidade de: venda, alteração de contrato, pedido de informação, cancelamento de serviços, operação financeira.